



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Educación

Unidad de Posgrado

**Empoderamiento organizacional y su relación con
la gestión del conocimiento en docentes de las
instituciones educativas de la red de aprendizaje
N° 1 del distrito de Ventanilla**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Doctora en Educación

AUTOR

Gloria Elizabeth QUIROZ NORIEGA

ASESOR

Dra. Ada Lucía GALLEGOS RUIZ CONEJO

Lima, Perú

2020



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Quiroz, G. (2020). *Empoderamiento organizacional y su relación con la gestión del conocimiento en docentes de las instituciones educativas de la red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla*. Tesis para optar grado de Doctora en Educación. Unidad de Posgrado, Facultad de Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

HOJA DE METADATOS COMPLEMENTARIOS

Código ORCID del autor	Si es que no se cuenta con el ORCID colocar “__”
DNI o pasaporte del autor	09158854
Código ORCID del asesor	https://orcid.org/0000-0002-8264-711X
DNI o pasaporte del asesor	09575992
Grupo de investigación	“__”
Agencia financiadora	
Ubicación geográfica donde se desarrolló la investigación	Lugar: Calle Nicolo Paganini 164 San Borja Coordenadas geográficas Calle Nicolo Paganini 164 San Borja Latitud: -12.09937 Longitud: -76.997487
Año o rango de años en que se realizó la investigación Obligatorio	2017-2019
Disciplinas OCDE	Educación general (incluye capacitación, pedagogía) http://purl.org/pe-epo/ocde/ford#5.03.01

Nota: tomar en cuenta la forma de llenado según las precisiones colocas en la web.

https://sisbib.unmsm.edu.pe/archivos/documentos/recepcion_investigacion/Hoja%20de%20metadatos%20complementarios_30junio.pdf



**ACTA DE SUSTENTACIÓN
VIRTUAL N° 40-DUPG-FE-2020-TR**

En la ciudad de Lima, a los 30 días del mes de octubre del 2020, siendo la 3:00 pm., en acto público se instaló el Jurado Examinador para la Sustentación de la Tesis titulada **EMPODERAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED DE APRENDIZAJE N° 1 DEL DISTRITO DE VENTANILA**, para optar el Grado Académico de **Doctora en Educación**.

Luego de la exposición y absueltas las preguntas del Jurado Examinador se procedió a la calificación individual y secreta, habiendo sido **MUY BUENO** con la calificación de **DIECISIETE (17)**

El Jurado recomienda que la Facultad acuerde el otorgamiento del Grado de Doctora en Educación a la Mag. **GLORIA ELIZABETH QUIROZ NORIEGA**.

En señal de conformidad, siendo las 4:00 pm se suscribe la presente acta en cuatro ejemplares, dándose por concluido el acto.

Dr. ELÍAS JESÚS MEJÍA MEJÍA
Presidente

Dra. ADA GALLEGOS RUIZ CONEJO
Asesora

Dra. OFELIA CARMEN SANTOS JIMÉNEZ
Jurado Informante

Dra. ALEJANDRA ROMERO DÍAZ
Jurado Informante

Dra. NORKA INÉS OBREGÓN ALZAMORA
Miembro de Jurado

"Año de la universalización de la salud"

INFORME N°005 – OCSJ/DTP/FE/UPG/UNMSM-2020

A : **Dra. OFELIA CARMEN SANTOS JIMENEZ**
Directora de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación

De : **Dra. OFELIA CARMEN SANTOS JIMENEZ**
Docente de la Unidad de Postgrado

Asunto : **INFORME JURADO INFORMANTE**

Fecha : Ciudad Universitaria, 12 de agosto del 2020.

Tengo el agrado de dirigirme a usted, a fin de hacerle llegar el informe final JURADO INFORMANTE del borrador de tesis la cual es la siguiente:

I. ANTECEDENTES:

- Dictamen virtual N° 046/DUPG-FE-UPG/2020 TR
- Oficio Múltiple N° 009/ DUPG-FE-UPG/2020 TR. 15.7.20.

II. ANÁLISIS:

- ✓ Que, como Jurado de Tesis he procedido a la revisión del BORRADOR de TESIS Titulada: **EMPODERAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED DE APRENDIZAJE N° 1 DEL DISTRITO DE VENTANILLA**, presentado por la graduanda Doña **GLORIA ELIZABETH QUIROZ NORIEGA**, para optar el Grado Académico de Doctora en Educación.

- ✓ Que después de la revisión realizadas el mencionado borrador de tesis doctoral es favorable dado que cuenta con calidad académica y científica.

✓ **III. CONCLUSIONES:**

Considero que el borrador de Tesis es procedente, para que la graduanda pueda continuar con el procedimiento administrativo solicitando jurado examinador y fecha de sustentación.

Es todo en cuanto debo de informar a su despacho.

Atentamente,



Dra. Ofelia C. Santos Jiménez
Docente de la UPG-UNMSM



INFORME N° 01-JR ADRD-2020

Para : Dra. Ofelia Santos Jiménez
Directora de la Unidad de posgrado de Educación de la UNMSM

DE : Dra. ALEJANDRA ROMERO DIAZ
Jurado-Revisor

ASUNTO : Informe de tesis de la Mag. Gloria Elizabeth Quiroz Noriega para optar el grado académico de Doctor en Educación.

FECHA : Lima, 28 de agosto del 2020

Por medio del presente me dirijo a Usted para hacerle llegar el informe de la tesis titulada: **“Empoderamiento organizacional y su relación con la Gestión del conocimiento en docentes de las instituciones educativas de la Red de aprendizaje No 1 del distrito de Ventanilla”**, presentada por la alumna referida en los siguientes términos: la tesista ha realizado una investigación no experimental y de alcance correlacional.

La tesis materia del informe está bien elaborada. Es coherente con las normas que se señalan en el Manual para la Elaboración de las Tesis y los Trabajos de Investigación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

El problema ha sido descrito en forma debida, se ha formulado acertadamente los problemas, los objetivos y las hipótesis.

El marco teórico consigna en su estructura importantes antecedentes, abundantes bases teóricas y un sólido marco conceptual.

Esta investigación es un gran aporte para la facultad para mejorar las estrategias de enseñanza-aprendizaje en los estudiantes.

Por las razones expuestas, APRUEBO la tesis, pudiendo continuar con el trámite que le corresponde.

Sin otro particular, quedo de usted,

Atentamente,

DRA. ALEJANDRA ROMERO DIAZ

Jurado-Revisor

Dedicatoria

A los maestros y maestras del Perú
por su compromiso con la educación y
el desarrollo del país.

Agradecimientos

A las y los docentes que de una u
otra forma contribuyeron a la
realización de esta investigación.

Índice General

	Pág.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice general	vi
Lista de cuadros	vii
Lista de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 Situación Problemática	4
1.2 Formulación del problema	7
1.2.1 Problema general	7
1.2.2 Problema específicos	7
1.3 Justificación Teórica	8
1.4 Justificación Práctica	8
1.5 Objetivos	9
1.5.1 Objetivo General	9
1.5.2 Objetivos Específicos	9
1.6 Hipótesis	10
1.6.1 Hipótesis General	10
1.6.2 Hipótesis Específicos	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	13
2.1 Marco Filosófico de la investigación	13
2.2 Antecedentes de investigación	16
2.3 Bases Teóricas	24
2.4 Glosario de Términos	42
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	44
3.1 Operacionalización de variables	44
3.2 Tipo y diseño de la Investigación	45
3.3 Población y muestra	46
3.4 Instrumentos de Recolección de datos	51
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSION	53
4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados	53
4.2 Pruebas de hipótesis	56
4.3 Presentación de resultados	60
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
ANEXOS	88

Lista de Cuadros

Cuadro 1:	Datos sociodemográficos según sexo	46
Cuadro 2:	Datos sociodemográficos según rango de edad	47
Cuadro 3:	Datos sociodemográficos según tiempo de servicios	48
Cuadro 4:	Datos sociodemográficos según nivel educativo	49
Cuadro 5:	Datos sociodemográficos según Institución Educativa	50
Cuadro 6:	Determinación de la Confiabilidad del Empoderamiento Organizacional	53
Cuadro 7:	Determinación de la Validez del Empoderamiento Organizacional	54
Cuadro 8	Determinación de la Confiabilidad de la Gestión del conocimiento	55
Cuadro 9:	Determinación de la Validez de la Gestión del conocimiento	56
Cuadro 10:	Análisis de normalidad (K-SZ) del Empoderamiento organizacional	60
Cuadro 11:	Análisis de normalidad (K-SZ) de la Gestión del conocimiento	61
Cuadro 12:	Valor de las correlaciones entre las variables en investigación	61
Cuadro 13:	Valor de las correlaciones entre la sub variable competencia y la Gestión del conocimiento.	62
Cuadro 14:	Valor de las correlaciones entre la sub variable significado y la Gestión del conocimiento	63
Cuadro 15:	Valor de las correlaciones entre la sub variable autonomía y la Gestión del conocimiento.	64
Cuadro 16:	Valor de las correlaciones entre la sub variable impacto y la Gestión del conocimiento	65
Cuadro 17:	Valor de las correlaciones entre la sub variable seguridad y la Gestión del conocimiento	66
Cuadro 18:	Valor de las correlaciones entre las diversas sub variables que componen cada una de las variables estudiadas	68

Lista de Figuras

Figura 1:	La espiral del conocimiento	34
Figura 2:	Operacionalización de las variables Empoderamiento organizacional y Gestión del conocimiento	44
Figura 3:	Datos sociodemográficos según sexo	47
Figura 4:	Datos sociodemográficos según rango de edad	48
Figura 5:	Datos sociodemográficos según tiempo de servicios	49
Figura 6:	Datos sociodemográficos según nivel educativo	50
Figura 7:	Datos sociodemográficos según Institución Educativa	51
Figura 8:	Valor de las correlaciones entre las variables en investigación	62
Figura 9:	Valor de las correlaciones entre la sub variable competencia y la Gestión del conocimiento	63
Figura 10:	Valor de las correlaciones entre la sub variable significado y la Gestión del conocimiento	64
Figura 11:	Valor de las correlaciones entre la sub variable autonomía y la Gestión del conocimiento	65
Figura 12:	Valor de las correlaciones entre la sub variable impacto y la Gestión del conocimiento	66
Figura 13:	Valor de las correlaciones entre la sub variable seguridad y la Gestión del conocimiento	67

RESUMEN

Se presenta una investigación que utiliza un diseño no experimental y de alcance correlacional que pretende vincular estadísticamente dos variables: empoderamiento organizacional y la gestión del conocimiento en una muestra compuesta por 196 profesores que laboran en la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla. A esta muestra de profesores se les aplicó dos instrumentos previamente validados: el cuestionario de gestión del conocimiento de Oscar Huamán (2013) y el inventario de empoderamiento organizacional de Spreitzer, adaptado al Perú por López (2017). Los resultados obtenidos a partir de la utilización de estadísticos no paramétricos de correlación informan que las variables sometidas a investigación se encuentran vinculadas entre sí al alcanzar un valor de $r = 0,73$. De ello, se concluye que la hipótesis general de investigación fue respaldada. Asimismo, las hipótesis específicas fueron respaldadas al encontrarse resultados que vinculan estadísticamente a las distintas subvariables entre sí y en todos los casos.

Palabras clave: *Empoderamiento organizacional, gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, liderazgo*

ABSTRACT

We present a study that uses a non-experimental design and a correlational scope that aims to statistically link two variables: organizational empowerment and knowledge management in a sample of 196 teachers who work in the learning network No. 1 of the Ventanilla district. Two previously validated instruments were applied to this sample of teachers: the knowledge management questionnaire by Oscar Huamán (2013) and the inventory of organizational empowerment by Spreitzer, adapted to Peru by López (2017). The results obtained from the use of non-parametric correlation statistics report that the variables under investigation are linked to each other when reaching a value of $r = 0.73$. From this, it is concluded that the general research hypothesis was supported. Likewise, the specific hypotheses were supported by finding results that statistically link the different subvariables to each other and in all cases.

Key words: *organisational empowerment, knowledge management, organisational learning, leadership*

INTRODUCCIÓN

La sociedad y el modelo económico actual demandan la realización de grandes cambios en las organizaciones, empezando por la forma de administrar los llamados recursos humanos. El modelo tradicional de su administración pone el acento principal en la productividad y en el control a través de una estructura burocrática donde las personas son sujetos pasivos dentro del proceso productivo, mientras que los jefes son las cabezas y quienes dan las órdenes a los colaboradores que se deben limitar a ejecutar.

En este contexto, la falta de autonomía, de comunicación y el exceso de control llevan inevitablemente a que este modelo de administración pueda poner en diversidad de situaciones el riesgo de la salud integral (en lo físico y en lo emocional) de los colaboradores, igualmente puede ser que las organizaciones tengan altos costos por rotación del personal, falta de motivación, ausentismo, baja calidad, baja productividad laboral y mala atención al cliente.

En los tiempos actuales, el trabajo dedicado al manejo de los recursos humanos contribuirá a que las personas que integran una empresa apoyen decididamente al logro de sus objetivos. Actualmente y debido al conjunto de cambios en las diferentes esferas del quehacer humano que se producen en el mundo, se ha transformado también la teoría de los recursos y las capacidades, emergiendo los denominados activos intangibles como uno de los elementos de mayor importancia al interior de las organizaciones. Dentro de estos activos intangibles destacan aspectos tan importantes para el mundo empresarial como son las variables de empoderamiento organizacional, por una parte, y, por otra, la gestión del conocimiento. Por ello, se hace necesario darles la correcta valoración y gestionarlos lo más eficientemente posible (Nomen, 2005).

Es por esta razón que diversos autores como Pfeffer (1994) resaltan la importancia que tiene el recurso humano en el proceso de elaboración, implementación y sostenimiento de las ventajas competitivas de las empresas. Todo esto ha hecho que se revise el papel real que cumplen los trabajadores al interior de las organizaciones como fuente de valor y resultados. En la misma línea es que Liberona y Ruiz (2013) consideran que el capital intelectual de una institución es su cultura y su conocimiento organizacional, como verdaderos activos intangibles por lo que representan como ventajas competitivas. Por su parte, Núñez (2003) considera que “las personas dentro de una organización constituyen un sistema, compuesto por individuos y grupos, formales o informales, los cuales se constituyen, cambian o se dispersan” (p. 3).

Cabe destacar que lo expuesto hasta este momento aclara la teoría de que la gestión del recurso humano y los activos intangibles como el conocimiento y su correcta gestión, son de gran relevancia para el desempeño adecuado de las organizaciones en la medida de que su utilización estratégica y correcta va a permitir la consolidación de los procesos productivos o de servicios. Liberona y Ruiz (2013) sostienen que “Se hace necesario el desarrollo y gestión del conocimiento con el que cuenta una organización, consiguiendo convertirlo en acciones que generan valor, no sólo incorporando plataformas tecnológicas de colaboración, buenos programas de entrenamiento, desarrollo de procesos eficientes o manuales corporativos, sino que además se requiere revisar y realizar cambios de actitudes y culturales que permitan y potencien la adquisición, el aprendizaje y el uso amplio y colaborativo de este conocimiento” (p. 52).

En este contexto se puede afirmar que una buena gerencia tiene la obligación que el trabajador se encuentre a gusto en la tarea que desempeña, por lo que es necesario hacerle saber que sus conocimientos y pensamientos son considerados en la toma de decisiones, respecto al mejoramiento de los procesos y procedimientos del trabajo a realizar. Es importante que se sienta parte del proceso laboral. En este sentido, el

empoderamiento organizacional es una necesidad que debe ser resuelta rápidamente por la dirección de la organización.

No cabe duda que el empoderamiento organizacional se ha convertido en una verdadera herramienta de maximización del recurso humano, pues permite la consolidación de conceptos tales como poder, autoridad y delegación, los cuales deben generar conciencia en el personal de la gran importancia que tienen en todo el proceso productivo o de servicios, teniendo en cuenta la calidad y eficacia. Esto, a su vez, debe generar en el trabajador sentido de pertenencia con su organización, además del compromiso que va a tener con la misma.

De acuerdo a lo señalado líneas arriba, se puede afirmar que el actual modelo de gestión de los servicios educativos es el gran obstáculo que se presenta para llegar a la adquisición de sistemas de avanzada e innovadores en el manejo de instituciones educativas de nivel superior. Se necesita alcanzar un modelo que priorice la calidad de la educación y que garantice una formación profesional óptima en conjunto con los requerimientos que la sociedad demanda.

La organización del presente trabajo de tesis se ha realizado en cuatro capítulos. El primero abarca temas que van desde el planteamiento del estudio hasta las hipótesis de investigación. En el capítulo segundo se hace un abordaje de las teorías que sirven de fundamento al tema objeto de la presente investigación. En el tercero se expone la metodología y los instrumentos empleados. En el capítulo cuarto los análisis estadísticos que van a probar las hipótesis planteadas. Finalmente, se expone la discusión de estos resultados.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Situación problemática

Lo que ha caracterizado a la época actual es, sin duda, la creciente complejidad del entorno en el que vivimos generados por los cambios constantes a los que se vio sometida, que inevitablemente han llevado a los sectores empresariales a desarrollar altos niveles de competitividad. Esto hizo necesario que las organizaciones tuvieran que cambiar su forma de dirigirse hacia sus clientes, adaptarse a las nuevas exigencias y a reemplazar su estructura tradicional por una más funcional y flexible. Para que las organizaciones se mantengan activas en este ambiente tan cambiante, es imprescindible que se adapten, crezcan y aprendan nuevas maneras de realizar el trabajo.

Es en este punto que el empoderamiento acontece en una parte fundamental con la que accede a una institución en particular. Esto tiene que ver de manera directa con los conocimientos que tiene un trabajador sobre su función para obtener las metas propuestas de la organización. Al mismo tiempo, permitir la elaboración de un centro laboral agradable y que pueda satisfacer las expectativas de sus participantes, estableciendo un sistema de retribuciones que se base en los resultados del trabajo realizado, en los éxitos logrados y en la minimización de los riesgos. Para todos los efectos, el trabajo en equipo resulta de la mayor importancia para las organizaciones en tanto van a depender del trabajo eficiente que realicen cada uno de sus miembros, no solo como individuos, sino, fundamentalmente, como grupo.

Así vemos, que las personas se han convertido en verdaderas ventajas competitivas para las diversas organizaciones, en la medida de que el desarrollo exitoso de las mismas recaiga, fundamentalmente, en sus colaboradores y no solo en sus directivos, por lo que se vuelve

indispensable la flexibilidad organizacional ante los cambios y la incorporación sistemática de los nuevos conocimientos a partir del aprendizaje organizacional. Desde esta perspectiva es que les resulta necesario contar con equipos adecuadamente preparados y listos para cumplir tareas que puedan tener altos niveles de complejidad, siendo permeables al cambio y con una rápida adaptación a los mismos.

En este orden de ideas, los empleados comprometidos se convierten en verdaderos impulsores de los resultados organizacionales, ya que cuentan en su haber con elevados índices laborales ligados a la producción, pero también al desarrollo del trabajo mismo y un record de ausentismo bastante reducido. Por ello es relevante determinar, con los más altos índices de precisión, cuáles son los elementos que están directamente vinculados al compromiso organizacional. Uno de estos elementos es, sin duda, el empoderamiento organizacional.

Para profundizar en ello, se empezará mencionando a Alabarta (2007), quien aseguró que el empoderamiento organizacional, tradicionalmente atribuido al jefe, debe ser trasladado, en parte, a los empleados con el fin de que estos desarrollen un sentido básico de pertenencia que fluya sin presión u obligación. Para que este sistema de trabajo funcione debe alinearse en el proceso administrativo y nacer desde la alta gerencia.

Tal vez por estas razones es que Chiavenato (2004) plantea que la sensación de los colaboradores de sentirse parte de la empresa e identificados con ella y sus logros cambia la perspectiva de realizar un trabajo por necesidad u otra, que eleva su crecimiento personal y profesional, que es la del goce por lo que hacen. Este sentido de pertenencia permite el éxito compartido. Es por eso que temas como el empoderamiento aplicado a las diversas organizaciones han tenido tanto éxito en los últimos tiempos. Añadamos a esto que se promueve el desarrollo del aprendizaje individual y organizacional del capital humano y es que, en los tiempos recientes, el conocimiento y su gestión se han

convertido en una gran fuente de poder en las diversas organizaciones, por lo que las instituciones de cualquier tipo deben tomar en cuenta el valor agregado del conocimiento y las propias capacidades de los colaboradores que conforman las instituciones laborales (Silva y Martínez, 2004).

Por estas razones es que Drucker (1998) afirma que el conocimiento se ha convertido en el principal activo de una organización, más allá de la importancia que puede tener el capital. Si este conocimiento no es adecuadamente valorado y gestionado, el éxito empresarial no se puede garantizar. Por otro lado, para Nonaka y Takeuchi (2000) en un contexto con el que vivimos, solo el conocimiento es lo que puede otorgar una ventaja competitiva sólida y duradera. Son estas las razones por las cuales el conocimiento y su gestión resultan de la mayor importancia en el mundo empresarial al haberse convertido en una de las principales fuentes de riqueza al posibilitar un significativo incremento de los procesos productivos.

En educación, durante la gestión del conocimiento es necesario la concretización de las respuestas inmediatas que entiendan los movimientos cambiantes y las solicitudes del espectro laboral. Es por ello que Senge (2006) asegura que la capacitación en estos tiempos tiene que ser capaz de conseguir el desarrollo del aprendizaje de las personas y que se sientan en la capacidad de enfrentar novedosos momentos a través de un aprendizaje constante y continuo, que tenga una mimetización con los procesos laborales que se tienen que enfrentar en el nuevo milenio, complicado, variado e inesperado, y de gran competencia que obliga al aprendizaje permanente.

Es verdad que los sucesivos gobiernos que han dirigido el país se han esforzado por equipar y conectar cada vez más escuelas, a aumentar el número de “portales educativos”, a “capacitar” maestros y autoridades; sin embargo, tal parece que aún no logramos aprender a ser, a hacer, a aprehender y mucho menos a convivir. Incluso, tampoco nos estamos

aproximando a una educación humanista, ambientalista, para todos, de calidad y durante toda la vida.

En este universo trazamos las líneas de estudio del presente trabajo investigativo que presenta como diseño principal la cimentación de las esperables concordancias que se podrían generar entre variables como el empoderamiento organizacional y la gestión del conocimiento en docentes de las instituciones educativas de la Red de aprendizaje n. ° 1 del Distrito de Ventanilla, con el objetivo de hallar alternativas viables que nos ayuden a mejorar la calidad de estas instituciones y encaminarlas para cumplir con las exigencias que se requieren en el competitivo universo estudiantil.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera el empoderamiento organizacional se vincula con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla?

1.2.2 Problemas específicos

1. ¿De qué manera la subvariable competencia se vincula con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla?
2. ¿De qué manera la subvariable significado se vincula con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla?
3. ¿De qué manera la subvariable autonomía se vincula con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla?

4. ¿De qué manera la subvariable impacto se vincula con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla?
5. ¿De qué manera la subvariable seguridad se vincula con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla?
6. ¿De qué manera las diversas subvariables del empoderamiento organizacional se vinculan con sus pares de la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla?

1.3 Justificación teórica

El presente trabajo de tesis ha servido para sistematizar un conjunto de información teórica que será compartida con la comunidad académica, respecto de las variables empoderamiento organizacional y gestión del conocimiento, que son temas muy relevantes y de actualidad en tanto pueden ser decisivas en el proceso de lograr la calidad de la educación pues esta demostrado por una serie de investigaciones que, el empoderamiento organizacional mejora sustantivamente la relación entre la plana directiva y la plana docente con la consecuente repercusión en el correcto manejo del talento humano, lo que a su vez dará como resultado una mejor disposición de los estudiantes para cumplir los objetivos educacionales.

1.4 Justificación práctica

En el plano práctico, esta tesis aporta un conjunto de datos de orden empírico que, sin lugar a dudas, ha de ser utilizado como insumo informacional para todos aquellos investigadores que deseen profundizar

en el estudio de estas variables. También alcanzará su utilización a las autoridades educativas para la toma de decisiones y es que la importancia de implementar el empoderamiento organizacional en los centros educativos es lograr que los docentes se sientan realmente parte fundamental de estos centros y vean que la institución confía en ellos.

La figura del director y subdirectores han tomado otras características, ya no son más los que tienen la última palabra y que todas las decisiones pasan por ellos. Ahora son los docentes los que en base a su experiencia y conocimientos enfrentan y resuelven un conjunto de situaciones que se pueden presentar. De esta manera, es posible aumentar la motivación laboral y conseguir que el docente se sienta realmente parte importante de la institución. Esto tiene mayor importancia, ya que no hay nada más productivo que un docente motivado, en tanto va a sentir que la plaza es suya y no de la institución.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Determinar la manera en que el empoderamiento organizacional se vincula con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Establecer la manera en que la subvariable competencia se vincula con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla.
2. Identificar la manera en que la subvariable significado se vincula con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla.

3. Determinar la manera en que la subvariable autonomía se vincula con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla.
4. Establecer la manera en que la subvariable impacto se vincula con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla.
5. Identificar la manera en que la subvariable seguridad se vincula con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla.
6. Determinar la manera en que las diversas subvariables del empoderamiento organizacional se vinculan con sus pares de la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis General

H_a: El empoderamiento organizacional **se relaciona de manera positiva y significativa** con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla.

H₀: El empoderamiento organizacional **no se relaciona de manera positiva y significativa** con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla.

1.6.2 Hipótesis Específicas

H₁ La subvariable competencia **se relaciona de manera positiva y significativa** con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla.

H₀ La subvariable competencia **no se relaciona de manera positiva y significativa** con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla.

H₂ La subvariable significado **se relaciona de manera positiva y significativa** con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla.

H₀ La subvariable significado **no se relaciona de manera positiva y significativa** con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla.

H₃ La subvariable autonomía **se relaciona de manera positiva y significativa** con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla.

H₀ La subvariable autonomía **no se relaciona de manera positiva y significativa** con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla.

H₄ La subvariable impacto **se relaciona de manera positiva y significativa** con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla.

H₀ La subvariable impacto **no se relaciona de manera positiva y significativa** con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla.

H₅ La subvariable seguridad **se relaciona de manera positiva y significativa** con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla.

H₀ La subvariable seguridad **no se relaciona de manera positiva y significativa** con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla.

H₆ Las diversas subvariables del empoderamiento organizacional **se relacionan de manera positiva y significativa** con sus pares de la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla.

H₀ Las diversas subvariables del empoderamiento organizacional **no se relacionan de manera positiva y significativa** con sus pares de la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco filosófico de la investigación

El empoderamiento tiene su base filosófica en la propuesta de Educación popular fundamentada por Paulo Freire (2011, 2005, 2004), quien entiende que este tipo de educación justifica su existencia para ofrecerle a los docentes y estudiantes la oportunidad de lograr un aprendizaje sobre la base de su propia realidad a partir de la comprensión crítica del mundo y las posibilidades que existen para transformarlo. La finalidad última de la educación popular es, crear sociedades que puedan ser más justas y más humanas, defendiendo irrestrictamente los derechos humanos, el género, el medio ambiente, entre otros, identificando y promoviendo el cambio de roles sobre todo en aquellos que históricamente han sido muy poco considerados o que se les ha asignado un rol pasivo.

Bajo estas consideraciones se debe considerar que para Freire (2011, 2005, 2004), el acceso al poder real era lo único que podría permitir eliminar lo que llamaba la “la cultura del silencio”, caracterizada por la dependencia y el sometimiento por todos aquellos que nunca tuvieron acceso al poder. Para este pensador, el poder debe ser concebido como el poder de hacer, de ser capaz, así como de sentirse que tiene el control de las diversas situaciones que se pueden presentar. En este contexto el individuo tiene un rol activo por lo que puede ser capaz de intervenir en cualquier programa de desarrollo pues siempre tendrá una actitud crítica. Esta concepción supone romper con la idea de que el individuo es un ser pasivo, lo que debe convertirlo en sujeto con capacidad de integrarse al desarrollo.

La noción de poder y luego empoderamiento, que nace de la educación popular, se extiende luego a todos aquellos grupos que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad o marginalidad, desarrollándose muy rápidamente en relación a las mujeres, lo que implica tanto el cambio a nivel individual, así como también a nivel colectivo, lo que trae consigo un sustantivo cambio de todos aquellos procesos y estructuras que sistemáticamente han reproducido una posición subordinada de las mujeres como género. Posteriormente la noción de empoderamiento se traslada a otra población vulnerable como han sido históricamente los trabajadores a quienes se les otorga poder para decidir sobre cuestiones de la organización laboral en el propósito de mejorar sus niveles de producción.

El empoderamiento organizacional es básicamente una filosofía de dirección que opta por la motivación de los trabajadores proporcionándoles autonomía y a partir de ella, aumentar su sentido de pertenencia a la empresa, lo que en general ha significado el logro de mejoras significativas en su gestión de negocios.

Respecto del conocimiento y su gestión, este se asienta en el estudio de la propia epistemología, que es una rama de la filosofía que trata todos aquellos problemas filosóficos que se vinculan a la teoría del conocimiento. La epistemología trata de todos los aspectos vinculados al saber, de sus fuentes, los conocimientos y sus tipos y en todos los casos, el nivel en el que cada uno de estos aspectos resulta verdadero. Así mismo pretende establecer la vinculación que se produce entre el sujeto cognoscente y el objeto materia de conocimiento. Visto así el tema epistemológico, esto requiere que se deba llegar al campo de la reflexión respecto del significado del conocimiento, de las formas de lograrlo, así como de las maneras de transferirlo, de cómo se expresan sus aspectos de representación y creación (Careaga, 2004).

Para Piaget (1970), la epistemología es “el estudio del paso de los estados de mínimo conocimiento a los estados de conocimiento más

riguroso" (p.18), al hablar de conocimiento más riguroso se está refiriendo específicamente al conocimiento de carácter científico, por eso es que cuando plantea las etapas del desarrollo no está haciendo otra cosa que, marcando el proceso de evolución del conocimiento, de lo más simple a lo más complejo. Sin embargo, es menester señalar que la epistemología como rama de la filosofía, que trata de la evolución del conocimiento, no solo lo va a entender como una construcción y creación de orden individual o colectiva, sino también como producto del desarrollo histórico de este conocimiento y en el marco de una actividad académica, la cual implica la ubicación de las teorías, así como también de los autores y hasta de los discípulos o seguidores, en el espacio de una comunidad científica.

En el plano de la gestión, nacida de la administración empresarial, esta se ha convertido en el punto central de todo el proceso de cambio en las organizaciones, por eso es que todos los procesos que intervienen en ella y que son susceptibles de ser ubicados y ordenados, tienen que ser gerenciados. El logro de aspectos sustantivos de la gestión como son la excelencia, el control total, el cero defectos, así como también los círculos de calidad, la planificación estratégica, entre otros, se han convertido en verdaderos objetivos de las organizaciones y es que la gestión es más que una simple forma de planificación o administración en tanto implica una transformación en las formas de pensar, de actuar y hasta de sentir; en síntesis, un cambio sustantivo en las maneras de comportarse de los individuos y de las organizaciones (Grinberg, p. 108). Obviamente dentro de todos esos aspectos, el conocimiento también debe ser gestionado.

En este marco se debe señalar, en principio, que la gestión del conocimiento se ha convertido en un tema de gran actualidad, en la medida en que el desarrollo de las diferentes profesiones y en general, en el campo científico, se avanza progresivamente hacia una sociedad, cuyo capital fundamental no es otro que el conocimiento (Escohotado, 1999; Castells, 1996, 2003). Esto ha permitido que el conocimiento haya pasado a convertirse en el activo más valioso que tiene cualquier organización, y

por supuesto también lo es para la vida cotidiana como vivir en familia o relacionarse con otros y en el plano laboral va a permitir crear e innovar productos y servicios.

En los actuales momentos, el reto que se plantea de manera prioritaria, es aprender a gestionar con calidad el conocimiento, de tal manera que se pueda llegar eficientemente al saber. Para ello es necesario contextualizar la realidad, ubicar con precisión la relación existente entre los fenómenos que se producen en ella de manera tal, que se pueda construir el conocimiento con calidad que permita manejarse adecuada y flexiblemente frente a todas las circunstancias que toque enfrentar en la vida, incluido el plano laboral.

2.2 Antecedentes de la investigación

2.2.1 Antecedentes nacionales

Empezaremos haciendo mención a Coaquira (2018), quien trabajó y publicó una investigación que pone el acento principal en el desarrollo de un modelo de gestión tendiente a optimizar la calidad y la gestión del conocimiento. Para el efecto se diseñó e implementó un modelo teórico que pudiera explicar las mejoras que se pueden producir en el desempeño organizacional a partir de las vinculaciones que se producen con las prácticas de gestión de calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional. Expuesto así, el trabajo utilizó un diseño no experimental, correlacional múltiple con un enfoque transversal. La muestra utilizada fue establecida por conveniencia y abarcó a 222 directivos y docentes de la universidad privada. Se les aplicó un cuestionario que permitió obtener los datos necesarios que hiciera posible proceder a la prueba de hipótesis. Estos datos fueron analizados a partir de la utilización de un modelo de ecuaciones estructurales, el mismo que fue comprobado al alcanzar valores que son estadísticamente significativos, lo que permite concluir que el desarrollo del desempeño

organizacional recibe influencia de las interacciones de las prácticas de gestión de calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional.

Por su parte, Ojeda (2016) realizó su tesis doctoral, que se dirigió a mostrar cómo es que las variables, planificación estratégica y empowerment pueden actuar de manera decisiva sobre el clima organizacional en una muestra de docentes de una institución educativa. Asumió un enfoque cuantitativo con un tipo básico y diseño no experimental, transeccional correlacional causal. Se trabajó con una muestra probabilística constituida por 109 docentes de una institución educativa pública. Asimismo, se empleó como técnica de recolección de datos la encuesta y se aplicaron tres cuestionarios que contaban con todas las garantías técnicas que se exigen a todos los instrumentos de evaluación. El análisis de los datos da cuenta de que las variables planificación estratégica y empowerment predicen significativamente la aparición de la variable clima organizacional con altos niveles de correlación positiva, por lo que se debe considerar seriamente la elaboración de modelos de gestión que impliquen el desarrollo del empowerment, en tanto asignarle una significativa dosis de poder a los trabajadores redundan en un mayor nivel de identidad, pero también de productividad y satisfacción en el desempeño de su laboral.

Del mismo modo, Huamán (2014) elaboró su tesis de maestría en la que evalúa dos variables, gestión del conocimiento y práctica profesional docente para luego establecer la relación entre ellas. Fue una investigación cuantitativa, de diseño no experimental y alcance correlacional. Participaron 217 docentes de una red educativa del cono norte de Lima metropolitana. Los instrumentos de evaluación utilizados tienen garantizados importantes niveles de validez y confiabilidad, lo que permite garantizar que los datos obtenidos correspondan a la realidad materia de estudio. El análisis de los resultados permitió establecer que, en efecto, las variables evaluadas se encuentran significativamente relacionadas ($r = 0,79$), comprobándose, de esta manera, la hipótesis principal de investigación. En lo que se refiere a las hipótesis específicas,

estos resultados muestran que todas ellas fueron confirmadas; es decir, se pudo determinar que las subvariables que componen cada variable se encuentran vinculadas significativamente.

Por otro lado, Talledo-Jiménez (2013) presentó una tesis de maestría en la que expone un modelo de gestión del conocimiento destinado a optimizar la planificación estratégica en las dependencias regionales del estado. La investigación comprende la organización y evaluación de una serie de propuestas de manera que permita la posterior elaboración de un modelo y las herramientas para la planificación estratégica en los gobiernos regionales y demás dependencias del estado de carácter descentralizado. Asimismo, se tomó una muestra integrada por once dependencias estatales de carácter regional, que representan el 24 % de todos los ministerios y los gobiernos regionales, con la finalidad de conseguir información notable para planear la estrategia de su desarrollo, por lo que fue necesario nivelar algunas técnicas elementales con la idea de que todas las instituciones puedan transferir conocimiento, esperando independizarlo de cada uno de los colaboradores. La información recabada sirvió para la elaboración de un modelo de gestión del conocimiento con una orientación práctica para ser efectuado y con la que se logre ordenar, sistematizar y generar conocimiento, en la perspectiva de convertirlo en un verdadero intangible y de gran importancia para la administración pública. Los resultados logrados, producto de este trabajo de investigación, muestran que el modelo de gestión del conocimiento propuesto es una herramienta útil para la planificación estratégica en los diversos ministerios y gobiernos regionales.

En esa línea, Pedraglio (2013) presentó un trabajo de tesis que tuvo como objetivo evaluar el estado en el que se encuentra la gestión del conocimiento en un importante sector laboral como es el de la construcción. En su investigación señaló que, en las últimas instancias del siglo anterior, el conocimiento ha obtenido gran acogida e importancia en el aspecto económico como una fuente creadora de riqueza. Por ende, se

entiende se haya dejado de lado al capital, la tierra y el trabajo para llegar a ser a la matriz en la generación de ventajas competitivas. Así, se entiende que lo cognitivo acoge lo que la organización conoce y tiene como forma de aprendizaje y también del saber. Esta es la razón por la que las sociedades de este milenio tienen la particularidad de ser conocidas como sociedades del conocimiento, pues con su relevancia aflora la exigencia de manejarlo. Y para conseguirlo se necesitan crear estrategias metodológicas para aprovechar este recurso, empleando la gestión del conocimiento. El mencionado trabajo llegó a concretizarse en una empresa virtual que tiene como fin llevar a cabo labores investigativas y de implementación concernientes al empleo de las tecnologías de la información en estos tiempos. Así, se tomó la decisión de efectuar una investigación que guíe a la gestión del conocimiento en las organizaciones empresariales de nuestro país, orientándose directamente el aspecto de la construcción. Finalmente, se encontraron diversas formas de retroalimentación para las organizaciones empresariales teniendo como finalidad un mejor uso de su conocimiento, y, por ende, obtener altos beneficios de sus capitales.

Otra investigación es la de Díaz (2009), investigador de una universidad privada del norte del país, quien desarrolla un trabajo de investigación de diseño no experimental de alcance descriptivo, tomando como variable principal el empowerment y adicionalmente el sexo y el área laboral. En este estudio se hace referencia de manera específica, al empowerment psicológico, como un elemento fundamental del empowerment gerencial, cuyo matriz concierne a las nuevas formas de administración en estos tiempos. Así, mediante dicho proyecto investigativo crea nexos que enlacen el nivel de percepción de empowerment psicológico de los trabajadores administrativos y las variables de sexo y área laboral. Los fundamentos se consiguieron a través del empleo del cuestionario multidisciplinar de empowerment modificado, propuesto por Spreitzer (1995), a 83 colaboradores internos de una institución superior. El trabajo investigativo fue de tipo cuantitativo y de nivel descriptivo y en su realización se tomó como muestra a los

trabajadores administrativos de la universidad considerando el área laboral en la que se desempeña. El análisis de los datos dio como resultados que los trabajadores consideran que, las dimensiones del empowerment “Significado” y “Competencia”, dependen de la consideración personal que cada uno de ellos le asignan. Por su parte, las dimensiones de “Autodeterminación”, “Impacto” y “Seguridad” que se ven influenciadas en sus áreas, ya que depende de lo que les puedan otorgar. Asimismo, los análisis de la variable sexo indican que las respuestas obtenidas en ambos géneros presentan respuestas similares y les dan valoración a las dimensiones: “Significado” y “Competencia”. No obstante, las féminas presentaron una percepción reducida en la “Autodeterminación”, “Impacto” y “Seguridad”.

2.2.2 Antecedentes internacionales

Guerra (2019) elaboró una investigación de corte cuantitativa en la que expone como variable al empoderamiento organizacional que tiene una condición mediacional entre las variables redes de colaboración, el aprendizaje y la satisfacción laboral. Para el logro de sus objetivos tomó como muestra a un grupo de mujeres dedicadas al sector turismo, las mismas que fueron evaluadas con cuatro instrumentos que tenían como propósito obtener los datos necesarios a fin de poder probar las hipótesis de investigación que se plantearon al inicio de la investigación. El diseño fue definido como exploratorio, correlacional y descriptiva, no experimental-explicativa y de corte transversal, en tanto no se manipula variable alguna, pero por procedimientos estadísticos, se establece cómo están vinculadas las variables y cuál es la fortaleza de esta vinculación. Los resultados observados en este trabajo de investigación permiten demostrar que las variables se encuentran asociadas entre sí en cada uno de los casos en que fueron expuestas en las hipótesis. Por otra parte, se pudo encontrar que la gran mayoría de las empresas tiene entre sus cuadros directivos a hombres y, en menor medida, a las mujeres, razón por la cual se sugiere darles mayores oportunidades puesto que su

trabajo puede ser tanto o más importante al que pueden realizar los varones.

Por su parte, Torres (2018) elaboró una investigación de corte cualicuantitativa, con la finalidad de obtener el grado de magíster y en la que expone como variables de estudio al empoderamiento y el desarrollo organizacional, tomando como referencia teórica los planteamientos de Robbins (2014) e Ivancevich et al (2016). Por su carácter mixto, la presente investigación utilizó técnicas, tanto cualitativas como cuantitativas (observación directa, entrevistas y test), para la recolección de los datos. Para el logro de sus objetivos tomó como muestra a un total de 812 sujetos que conforman el personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato. Con todos ellos se trabajó la parte cuantitativa y con un grupo significativamente más reducido, la parte cualitativa. En ambos casos el trabajo fue productivo lo que permitió obtener los datos necesarios para el desarrollo de este trabajo de tesis. Los resultados observados permitieron demostrar que los trabajadores administrativos revelan que los niveles de poder entre ellos son más bien bajos, así como también en lo que respecta, al liderazgo. Asimismo, se aprecia que estos consideran que las habilidades gerenciales de los directivos también se encuentran en niveles bajos. En lo que respecta al desarrollo organizacional, se encontró que este no se puede desarrollar a pesar de los esfuerzos por realizar trabajos en equipo pero que este no termina de unificarse ni consolidarse.

Por otro lado, se debe mencionar, también, la investigación elaborada por García, Useche y Schlesinger (2013), quienes realizan una investigación que evalúa las variables empowerment y compromiso organizacional, para establecer posteriormente, sus vinculaciones. La investigación explicó la necesidad de poseer altos niveles de compromiso organizacional en las instituciones dedicadas a la educación, y que debe verse inducido por el empowerment como elemento importante en la similitud y transferencia para asumir decisiones entre los involucrados. El estudio presentó un diseño no experimental y trabajó con una muestra

que estuvo integrada por 139 maestros. El análisis de los resultados permite llegar a la conclusión que la influencia fundamental sobre el compromiso organizacional se da de igual manera entre todos los elementos del empowerment, principalmente, aquellos que están relacionados a las siguientes dimensiones: toma de decisiones, responsabilidad compartida, conocimiento, trabajo colaborativo, libertad que se permite en el medio laboral y finalmente los objetivos y la lealtad que declaran tener los docentes hacia su institución.

Asimismo, Carrasquel (2013) trabajó una investigación destinada a evaluar los procesamientos de empoderamiento y como este puede intervenir en la gerencia del conocimiento. La autora indicó que, en la actualidad, el logro de ventajas agregadas es fundamental para el éxito de las empresas por lo que deben darle la importancia que merece al desarrollo de los activos intangibles como el capital intelectual. Bajo estas consideraciones es que la autora se dedica a realizar, a profundidad, una investigación de corte bibliográfico que le permitió recabar la información necesaria a fin de determinar cómo es que el empoderamiento puede convertirse en una herramienta fundamental en el desarrollo del conocimiento y su gerenciamiento, particularmente en los centros de educación básica. Las conclusiones a las que se arribaron muestran que, en efecto, el empoderamiento es muy importante en desarrollo de las actividades de los docentes y de las propias instituciones educativas, mejorando sus competencias y condiciones de trabajo y aprendizaje grupal.

Por otro lado, Giraldo (2012), en su tesis trabajó un enfoque cualitativo, hizo énfasis en el empoderamiento como elemento conducente al logro del compromiso organizacional. El objetivo de investigación que se trazó fue determinar el factor que hace posible que el empoderamiento sea capaz de crear compromiso organizacional en los trabajadores. En este proceso es indispensable reconocer las condiciones del empoderamiento, tanto en forma plural o individual, aseguran el compromiso de las organizaciones en los trabajadores, así como también

en las dimensiones afectiva, normativa y de continuación. La investigación fue cualitativa y se realizó tomando en cuenta la metodología de la entrevista estructurada, con la inclusión de tres aseguradoras que se adecuaron a las normas de selección planteados con una muestra intencional. Los descubrimientos del estudio en mención demostraron la actitud del empoderamiento en todas las organizaciones abordadas y, al mismo tiempo, la generación de su compromiso organizacional, aunque es obvio que lo esperado no es obtener una generalización de respuestas dirigidos al sector asegurador ni a la correspondencia que se encuentra en los dos, sino, simplemente, a la reacción de los mencionados en las organizaciones evaluadas.

Por su parte, Jáimez (2012) investiga el papel que cumple el empoderamiento organizacional en el desarrollo de instituciones saludables. En este trabajo se define la entidad adecuada como la que instaure medios laborales que promuevan y conservan las formas que permitan salud física, mental y social de sus laboradores y eso les permita conseguir una eficiencia y resultados esperados. La empresa en sí y cómo esta realiza sus funciones tiene una gran respuesta en un bienestar saludable de sus colaboradores, y en la eficiencia de la misma empresa. Las metas que se plantearon desarrollar fueron crear un modelo teórico que mejore la salubridad de sus colaboradores en su centro de labores, comenzando por entender que es fundamental implementar un conjunto de estrategias de empoderamiento que promuevan entre los trabajadores una mayor participación que, a su vez, permita una mayor identificación de ellos con su institución de manera que pueda resultar más sencillo la concreción de prácticas saludables en sus centro de labores que garanticen un mejor estado de salud, tanto física como emocional. La primera conclusión que se ha llegado indica que el empoderamiento estructural, resulta siendo muy importante si se desea lograr un desarrollo correcto de los trabajadores en sus funciones con un empoderamiento psicológico adecuado a sus necesidades. Una conclusión más resalta la necesidad de poner en marcha todo un programa de empoderamiento estructural que permita la recopilación de un conjunto de datos que

tiendan al logro de un alto nivel de compromiso organizacional, particularmente, en lo que respecta al compromiso afectivo en tanto este aspecto resulta sustantivo para garantizar la salud emocional y un buen clima en el trabajo y con ello disminuir sensiblemente la deserción laboral.

Por último, la investigación realizada por Morales (2007), de la Universidad de Salamanca, España, indica que la gestión del conocimiento es, en estos tiempos, una importantísima arma para el hallazgo y el proceso de la información que se adecúe a las necesidades de los que la requieren. Lo que es definitivamente resaltante en procesos donde no se requiere la presencia física como e-learning, donde es factible encontrar diversidad y cantidad de conocimiento que no es de importancia necesariamente. Como resultado del crecimiento de la red semántica, los resultados que se consiguen para trabajar en sistemas e-learning se está renovando. Sin lugar a equivocaciones, una precisa cuota que entrega las ciencias de la computación es lo referido al concepto de objetos de aprendizaje (OAs), se define por ser independiente, capaz de esa multiplicidad para ser utilizada en numerosas plataformas y momentos educativos. La valoración que se propone de los OAs está canalizada a estimar el lado pedagógico y técnico del recurso, como también sus metadatos. Se propone una valoración de acuerdo a los estándares de expertos al inicio para difundir de forma continua OAs de calidad. Para culminar, se expresa la propuesta que la estimación de los estudiantes sea continua mientras dure el proceso de interacción con el OA y al culminar cada trabajo estudiantil, a través de cuestionarios sobre la valoración del OA y su propia complacencia. Así, se espera conseguir las mejoras necesarias para optimizar aún más su eficacia.

2.3 Bases Teóricas

2.3.1 Aproximación conceptual del empoderamiento

En los tiempos que vivimos, el argumento del empoderamiento ha adquirido una especial importancia en tanto se ha convertido en uno de

elementos centrales para el desarrollo y cambio que se opera en las comunidades, en la medida en que sus integrantes requieren sentirse lo suficientemente competentes y capacitados como para controlar y dirigir sus propias vidas (Montero, 2003).

Este concepto de empoderamiento, que se ha generalizado a todos los aspectos de la vida humana, tuvo sus orígenes y desarrollo teórico conceptual, en relación a la lucha de las mujeres por recuperar y/o conquistar sus derechos que les permitieran ser consideradas ciudadanas en los mismos términos que los hombres. Desde el enfoque feminista, el empoderamiento debe incluir tanto el cambio a nivel individual como a nivel colectivo, que transforme todos aquellos procesos y estructuras que tienen como función reproducir la posición subordinada de las mujeres como género.

Sin embargo, la lucha feminista traspasó todas las fronteras y se extendió a todos los escenarios en los que se encuentran seres humanos que están en situación de vulnerabilidad, y es que el empoderamiento se relaciona con el poder, por lo que se precisa cambiar las relaciones de poder en favor de aquellos que con anterioridad tenían escasa autoridad sobre sus propias vidas (Romano, 2002); es decir, no solo se debe empoderar a las mujeres, sino también a todos aquellos que han mantenido siempre relaciones de subordinación.

Al respecto, la opinión de Rappaport (1990) estima que es mediante el empoderamiento que, las personas en particular y las instituciones en general, tienen que ser capaces de asumir el control sobre sus acciones y tomar sus propias decisiones y es que el empoderamiento se debe comprender como un proceso en el que los sujetos son capaces de integrar tanto sus metas como el sentido de cómo lograrlas y luego encontrar una relación entre sus esfuerzos y resultados de vida.

Sobre este punto, Montero (2003) considera que el empoderamiento debe ser entendido como “El proceso mediante el cual los miembros de una comunidad (individuos interesados y grupos organizados) desarrollan conjuntamente capacidades y recursos para controlar su situación de vida, actuando de manera comprometida, consciente y crítica, para lograr la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos” (p.72).

En esta misma línea de pensamiento se ubica a Larrea (2008), para quien la transformación de la realidad es la clave para la comprensión del empoderamiento y que en él “se involucran todos los aspectos de la vida del ser humano, que resulta del saber, de un saber que se reflexiona y se transforma, se apropia, se completa y luego se supera para seguir creando nuevo saber” (p. 103).

Finalmente, Zimmerman (2000) considera que el empoderamiento tiene dos aspectos claramente establecidos; por un lado, se constituye como una orientación valórica para el trabajo y, por otro, como un modelo teórico. La primera sugiere objetivos, metas y estrategias para la implementación del cambio, mientras que su teoría provee principios y un marco de referencia para la organización del conocimiento.

2.3.2 Empoderamiento organizacional

Las épocas que vivimos han obligado a las organizaciones a operar en mercados, cuya característica principal son los altos niveles de competencia, que a su vez han obligado al cambio de los sistemas de dirección y gerenciamiento, entre los que se destaca la aparición del empoderamiento como un verdadero modelo de dirección. Al respecto, Koontz y Weichrich (2008) afirman que el empoderamiento va a centrar su atención en las capacidades y habilidades de los empleados de las cuales pueden buscar alternativas a los problemas presentados, además de tomar las decisiones que puedan resultar positivas y eficaces.

En este proceso se entiende que el empoderamiento implica una nueva forma de gestionar y dirigir una empresa, por medio de la cual se entrena y capacita a sus colaboradores para que puedan estar en condiciones de asumir responsabilidades diversas, con importantes niveles para decisiones cruciales, que les permita entender a la empresa, sus objetivos y funciones. Sobre ello, Eslava (2006) explica que el empoderamiento organizacional tiene como finalidad fundamental, dar poder a los trabajadores de manera que puedan orientar sus acciones hacia el mejoramiento de su actividad laboral y el propio comportamiento de los trabajadores al interior de sus organizaciones.

El empoderamiento significa, también, una nueva forma de ver y entender el mundo laboral, pues las estructuras piramidales sobre las que se asentaba el trabajo, simplemente no son ya más útiles. En la actualidad se impone una estructura más horizontal en las que la confianza y los valores organizacionales se convierten en las bases de todo el proceso laboral.

En la misma línea de pensamiento se pronuncian un conjunto de autores como Ríos, Téllez y Ferrer (2013), cuando afirman que el empoderamiento “Consiste en potenciar la motivación y los resultados de los colaboradores de una empresa a través de la delegación y la transmisión del poder” (p. 106).

Igualmente, otro autor como Alles (2007) hace hincapié en la importancia de concederles poder a los trabajadores, pues eso ayuda al crecimiento de la organización. Sobre esto explica que “El empoderamiento es una nueva forma de administrar, donde se capacita, se entrena a los empleados para darle responsabilidad y poder para la toma de decisiones. Además, se comparte la información con todos para que estos entiendan la dirección de la empresa y respalden los objetivos y funciones de la misma” (p. 76).

No obstante, en la opinión de Díaz (2009), al enfocarse en el empoderamiento resalta el hecho de que su importancia reside, en lo fundamental, de que se convence al trabajador que es dueño de la empresa, por lo que va a trabajar con mayor dedicación y responsabilidad. Resalta que el empoderamiento organizacional se basa en la capacitación “delegar poder y autoridad, a las personas y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo olvidando las estructuras piramidales, impersonales y donde la toma de decisiones se hacía solo en los altos niveles de la organización” (p. 52).

Vale la pena mencionar también lo escrito por Vigo (2015), quien considera que el empoderamiento, al otorgar poder, no significa en absoluto perderlo, sino que, por el contrario, se entiende que a partir de ello los colaboradores van a tener mayores posibilidades para la toma de decisiones. Hay que hacerse responsables de las consecuencias que ello puede significar en el funcionamiento de la organización, que puede ser positivo y en algunos casos no.

Así, de acuerdo a lo señalado por los autores anteriormente citados, se puede concluir que el empoderamiento se constituye en una verdadera ventaja para las organizaciones en tanto los cambios ocurridos en el mundo laboral, obligan a los directivos a otorgar cierto poder a los trabajadores, quienes deben poner en acción todos sus conocimientos y capacidades suficientes. Ello permitirá que sus instituciones logren los objetivos estratégicos que se trazaron al inicio de cada año laboral, dentro de un clima saludable que permita desenvolverse a altos niveles de satisfacción a todos y cada uno de los colaboradores.

Tomando en cuenta ese punto de vista, Wilson (2004) resalta la importancia que tiene el empoderamiento para las organizaciones y también para sus directivos y demás trabajadores, en tanto es posible eliminar la rigidez que significa una organización piramidal, en donde las directivas vienen desde arriba hacia abajo. Esto hace que los empleados vean en el empoderamiento una oportunidad para expresar sus

capacidades y sobresalir en su trabajo; sin embargo, no es una tarea sencilla lograr el empoderamiento en una empresa.

Al respecto, Chiavenato (2009) señala la importancia que tiene lograr éxitos sucesivos en las organizaciones, de manera que se logren progresos significativos y permanentes en ella, pues eso debe beneficiar, también, a los propios trabajadores. Es así que en estos conceptos el empoderamiento en los centros laborales ha incrementado su valor en los últimos años y, por esta razón, en la actualidad el empoderamiento se puede realizar como una técnica moderna gerencial, presentado como prioridad la perfección de las jerarquías de las organizaciones empresariales y conseguir una eficacia mejor de los colaboradores y una satisfacción mayor en los clientes.

2.3.3 Elementos del Empoderamiento organizacional

Existe una serie de características que devienen en fundamentales, para lograr que los empleados puedan lograr empoderarse. Para entenderlo, Spreitzer (1995) señala cuatro características básicas que se deben tener para llegar a un importante nivel de empoderamiento. Cada una de ellas debe contar con condiciones particulares e importantes. Las describiremos, una a una, a continuación:

- **Autoestima:** se relaciona con la auto aceptación que tienen los sujetos sobre sí mismos, lo cual va a influir directamente sobre sus niveles de seguridad y auto valoración necesarias para poder conducirse en la vida, sabiéndose valioso e importante lo que debe permitirle lograr el éxito en su vida personal y laboral, tal y como lo plantea Mruk (2008) y el propio Maslow (1991).

Por estas razones es que, en términos laborales, este constructo ha devenido en una característica fundamental que todos los colaboradores deben asumir de manera importante puesto que es un elemento central en la construcción de un ambiente laboral

saludable, tanto en términos físicos como emocionales, que garantice su adecuado afrontamiento a mercados tan competitivos como los que se han generado hoy en día.

- **Uso de incentivos:** la recompensa en el mundo laboral siempre tiene como objetivo compensar, de la mejor manera posible, el trabajo dedicado de los empleados que se esfuerzan por elevar los niveles de producción o servicios de las instituciones. Según Nadler y Tushman (1999), este proceso es importante para el fortalecimiento de las redes estructurales de las instituciones, ya que motiva el comportamiento laboral de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales.

Es en este aspecto que Millan, De Prado, Rodríguez y Román (1999) consideran que los incentivos pueden ser de dos tipos particulares: intrínsecos y extrínsecos. Mientras que los incentivos extrínsecos, están directamente vinculados a las recompensas, bonos, premios, salarios, etc., los intrínsecos, se vinculan a todos aquellos aspectos de orden interno que llevan a los trabajadores al desarrollo de determinadas actividades laborales, sin importar cuán difíciles puedan resultar; basta el éxito o el reconocimiento que puedan recibir de los otros trabajadores o de los directivos (Moreno, Peris y González, 2001).

- **Locus de control interno:** está vinculado con la percepción que tienen de su puesto laboral los empleados. Esta valoración se realiza a partir del concepto que tienen los sujetos sobre sí mismos, sin importar demasiado lo que los otros tengan sobre ellos. Se debe entender que, en términos de locus de control interno, las personas que lo tienen, pueden lograr un manejo más eficiente de su propia conducta. De acuerdo a lo señalado por Russell (1998), los empleados que tienen control sobre su medio laboral, tienen mejores condiciones para aprender y trabajar de manera que su desempeño es altamente eficiente.

- **Retroalimentación:** está referida a la información de retorno que regularmente reciben los empleados respecto al trabajo que desempeñan diariamente. Esta información les va a permitir desarrollar su propia evaluación y a partir de allí, reforzar lo positivo y corregir lo que no están haciendo bien. Desde este punto de vista, es claro que la finalidad de la retroalimentación está orientada a mejorar significativamente el trabajo desarrollo sea a niveles productivos o también de servicios, de manera que las instituciones puedan fortalecerse a partir del entusiasmo y motivación de sus trabajadores (Avilés, 2010).

2.3.4. Empoderamiento organizacional

A partir de los resultados que se han obtenido con su utilización, el Empoderamiento organizacional se ha convertido en una herramienta importantísima en las organizaciones laborales y no solo por los directivos sino, también, por los trabajadores puesto que les permite tener mayor autonomía en la realización de sus labores y eso incluye aspectos que no se permitían en el pasado como la toma de decisiones (Wilson, 2000).

En el presente trabajo de tesis y a partir de los trabajos desarrollados por Thomas y Velthouse (1990) y Spreitzer (2006), se considera la presencia de cinco dimensiones que darian forma al empoderamiento organizacional: significado, competencia, autodeterminación, impacto y seguridad.

- **Significado.** Se refiere al valor que se le asigna a los objetivos fundamentales del trabajo en función de los objetivos que le son propios al laborador, como pueden ser sus ideales o puntos de vista. Esto puede significar un probable conflicto entre las exigencias que demanda el trabajo que se desempeña y sus creencias, valores y comportamiento.

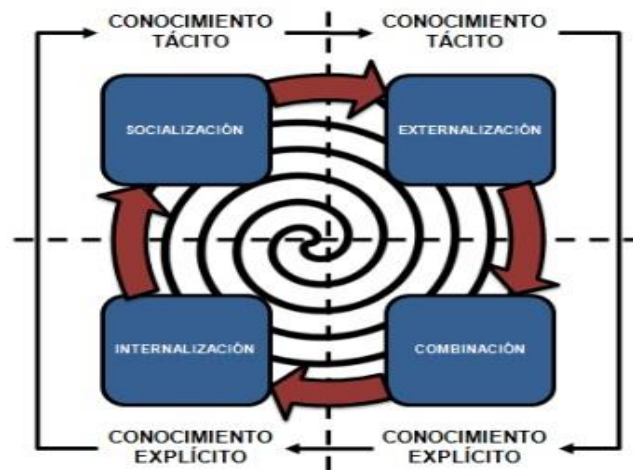
- **Competencia.** Hace referencia a la eficacia percibida del colaborador, a sus convicciones y creencias individuales, a las propias capacidades que posee para desarrollar determinadas actividades, haciendo uso de las habilidades que dispone. Se etiqueta como competencia en lugar de autoestima porque el término se encauza en una determinada eficacia dentro del desarrollo laboral, y no en la eficacia general de un trabajador.
- **Autodeterminación (autonomía).** Hace mención al sentimiento individual de poder decidir si se integra o no a determinadas actividades laborales. Esta decisión expresa la autonomía que el colaborador tiene para empezar y seguir un proceso o actividad en el centro de labores; para ejemplificar: una decisión sobre los métodos de trabajo, el ritmo y el esfuerzo para realizar las labores.
- **Impacto.** Un empleado puede influir estratégica, administrativa u operativamente más allá del horario laboral. Determinemos que la dimensión de impacto es diferente al *locus* de control, teniendo en cuenta que el contexto de trabajo influye en el impacto, a diferencia del *locus* de control que es una característica de la personalidad que permanece a través de heterogéneos escenarios.
- **Seguridad.** El individuo asume su futuro, generando una mayor independencia laboral y personal. Se esfuerza por aprender nuevas habilidades y al ser estas útiles, trabaja con la confianza interna de que, aun sin el apoyo organizacional ellos podrán hacerse cargo de sí mismo, esto les da una sensación muy profunda de autoestima y auto confianza.

2.3.5. El conocimiento

El conocimiento y su importancia ha pasado a ocupar un lugar central en el quehacer de las empresas, sobre todo en los aspectos relacionados a la gestión en la medida de que es a partir del conocimiento que se pueden crear nuevas ideas, propuestas y cambios que son susceptibles de aplicarse, no solamente al manejo y uso de la información, sino también a las cuestiones relativas a la toma de decisiones.

Esto es, el conocimiento adquiere valor, sobre todo, por la funcionalidad con la que se utiliza en el proceso laboral, sin dejar de lado el valor que tiene en si mismo. Bajo estas concepciones es que teóricos como Davenport y Prusak (2001) consideran que el desarrollo del conocimiento en cada una de las organizaciones. Si bien es cierto que se pueden encontrar en los textos o documentos, o inclusive en los datos que se van almacenando en las computadoras también, y de manera trascendente, se pueden encontrar en el trabajo diario, en cada uno de los procesos organizacionales y, por cierto, en la propia memoria y pensamiento de los empleados. Esto le ha de permitir su conversión a la condición de bien intangible de las organizaciones.

La importancia que ha conseguido el conocimiento, lo ha llevado a ser considerado como un activo muy importante, razón por la cual las organizaciones de cualquier rubro, se esfuerzan por crear y gestionar este activo. Nonaka y Takeuchi, (1995), han propuesto la existencia de cuatro fases en la creación del conocimiento que pueden ir desde la socialización, externalización, internalización, hasta la combinación de las mismas, tal como se puede apreciar en la figura 1.



La espiral del conocimiento de Nonaka

Figura 1. La espiral del conocimiento

Es así que para Nonaka y Takeuchi (1995) la generación de conocimiento en las organizaciones se refiere en lo fundamental, a “la capacidad que tiene una empresa para crear nuevos conocimientos, distribuirlos entre sus colaboradores y concretizarlos en productos, servicios y sistemas” (p. 1). Su modelo de generación se cimenta en el aparente entendimiento de que hay una interacción y un intercambio entre los conocimientos tácito y explícito durante las actividades de creación de las personas y, de esta manera, el conocimiento humano se genera y distribuye. A esta relación Nonaka y Takeuchi (1995) la denominan conversión de conocimiento.

2.3.6 Gestión del conocimiento

El desarrollo económico de finales del siglo pasado y comienzos del presente, pasa necesariamente por el desarrollo y utilización del conocimiento, pues este se ha convertido en su fuente principal de creación de riqueza. Realizar una adecuada gestión de este conocimiento se convierte en una prioridad, y que permite mejorar el desempeño de la organización, en la medida de que a través de esta gestión, se va trasladar todo el aprendizaje que posee un individuo o un grupo de ellos a otros que son parte de la misma empresa u organización. A partir de estas consideraciones, se puede entender que la gestión del conocimiento en

cada una de las organizaciones va a permitir el intercambio y transferencia de informaciones y habilidades a sus trabajadores, eficiente y sistemáticamente.

En esta línea de pensamiento, Nonaka (1999) plantea que la gestión del conocimiento es un verdadero instrumento con el que se consigue una mejor performance al momento de buscar, codificar, sistematizar y difundir las vivencias de los trabajadores de la empresa para aprovecharlas en un entendimiento total y útil al momento de realizarlas y que generen ventajas y competencias en su entorno laboral.

En el mismo contexto, de acuerdo a lo aportado por Drucker (1998), en nuestro tiempo existe un cambio de concepción en la manera de enfocar el conocimiento. No solo es aquello que se aplica al desarrollo intelectual del colaborador, sino también y fundamentalmente, aquello destinado a convertirse en factor de producción tomando como cimiento su utilidad. Desde el mencionado punto de vista, el conocimiento deviene en una herramienta organizacional para conseguir resultados.

Vista de esta manera, en la gestión del conocimiento se aprecian dos aspectos muy importantes. Por un lado, se pone de manifiesto la necesidad de la organización, la planificación, la dirección y el control de procesos para estructurar y tener a disposición ciertos objetivos de la organización. Y por el otro, al hablar de conocimiento se debe considerar siempre que una organización tiene que estar muy atenta a toda la forma en la cual se capta o percibe información tanto del exterior como del interior, la reconoce, la organiza, la almacena, la analiza, la evalúa y brinda una respuesta afuera, basada en la mencionada información y englobada en un total del que se obtendrá una conclusión.

Por su parte, Carballo (2006) asegura que la gestión del conocimiento se puede entender como un proceso en que necesariamente se debe hacer uso de un conjunto de elementos como metodologías, técnicas que le vayan a posibilitar a las organizaciones que

tipos de conocimientos son los que mejor se acomodan a las necesidades actuales y a partir de las cuales se programe los planes a futuro que se deban implementar. Son estas las razones para lograr, cuidar, proteger, los conocimientos, pero se debe garantizar su disponibilidad y uso eficiente.

En general, se observa que no existe unicidad a la hora de definir a la gestión del conocimiento, pero se entiende que las definiciones siempre se vinculan al logro, obtención del conocimiento en los colaboradores para ser utilizarlos luego como un importante recurso de la organización. De esta manera, se vuelve productivo y un verdadero bien intangible de la organización que le otorgue ventajas competitivas en relación a la competencia que pueda existir en los rubros en los que se moviliza la organización.

2.3.7 Metas y logros de la Gestión del conocimiento

En la medida de que la gestión del conocimiento se ha convertido en una herramienta necesaria a considerar en los procesos de gestión empresarial pues su asociación a este aspecto es muy íntima (debemos considerar a las ciencias económicas, la comunicación, la educación, la economía, la computación y otras diversas), su visión primordial estaría canalizada, considerando lo que señalan Gradillas (2001) y Lozano, Sevilla y Valtueña (2000):

- ✓ Analizar y detectar cuáles son las carencias del conocimiento, remarcar procesos que se requieren para generar y compartir nuevos conocimientos al interior de los grupos de trabajo de acuerdo a lo que sea necesario.
- ✓ Darle mejora y potenciación a la fluidez de la sabiduría presente en los procesos para aumentar la importancia en el trabajo del día a día. Concretar la experiencia y el saber-hacer que los integrantes del grupo consiguieron durante su experiencia.

- ✓ El conocimiento que se posee debe ser explotado de la mejor manera existente. Que este conocimiento existente sea importante para mejorar las relaciones interpersonales y personales.
- ✓ Regularmente se debe implementar programas de capacitación que permitan renovar y mejorar los conocimientos existentes de manera que se puedan poner a tono con los cambios que ocurren en el mundo.
- ✓ Lograr que el conocimiento que tienen los trabajadores pase a formar parte del capital intelectual de la empresa, de manera que el conocimiento pueda ser colectivo y trascienda a los propios individuos. Así se podrá lograr optimizar el funcionamiento de las organizaciones.
- ✓ Las capacidades deben estar alineadas con las estrategias que posea la entidad, de manera que puedan ser capaces de integrar las que ya existen con las nuevas que se generen. Todo esto debe permitirle a la organización lograr utilizar en su propio provecho cada una de las posibilidades que se puedan presentar.

Se debe explicar, también, la presencia de otras metas que, necesariamente, ocurren cuando la Gestión de Conocimiento es utilizada con fines organizacionales. Así, coincidiendo con Pavez (2000) dichas metas de complemento se presentarían para:

- ✓ Formular estrategias tendientes a generar e implementar todo un proceso de conocimientos y que sea capaz de integrar a toda la organización.
- ✓ Generar procedimientos que encaminen a la sabiduría laboral.
- ✓ Difundir el continuo perfeccionamiento de los procedimientos en el oficio, dejando clara la creación y el uso del conocimiento.
- ✓ Constante vigilancia y evaluación de los logros que se consiguen a través del uso del conocimiento.
- ✓ Comprimir los tiempos en el progreso de productos recientes, el mejoramiento de los que ya se tienen e incrementar el desarrollo de soluciones a las complicaciones.

- ✓ Bajar los niveles de los costos asociados a la sucesión de errores.

Llevar a cabo estos objetivos permitirá que se consigan méritos para la empresa. Así, se tiene lo siguiente:

- ✓ Se acrecientan la satisfacción de los integrantes del grupo, gracias a la elevación de su nivel de conocimiento individual, tanto cuantitativa y cualitativamente.
- ✓ Se minimiza el tiempo que se utiliza aprendiendo, al asumir de fuentes confiables y en permanente actualización, el desarrollo de conocimiento que trascienda lo individual y se convierta en colectivo.
- ✓ Se concibe un medio adecuado a la creación. El "pozo de conocimiento" que se va alimentando permite la instrucción adecuada del grupo y lo coloca a la delantera para enfrentar, en las condiciones adecuadas, los procesos de innovación.

2.3.8 Estructura de la Gestión del conocimiento

En este estudio, la gestión del conocimiento se ha estructurado en siete dimensiones, tal cual lo planteó Huamán (2014), al formular el instrumento que se utilizó en la presente investigación. Las dimensiones propuestas son las que se nombran a continuación:

- **Gestión del personal:** se ubica en la significación de las estrategias que se dirigen a desarrollar y aprovechar todo el potencial de los empleados, en los que yace el conocimiento, la experiencia y las ganas de hacer que todo cambie de manera positiva, siempre y cuando se alcancen los niveles considerados para una satisfacción laboral. Así, Chiavenato (2007) asegura que:

La gestión del personal es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el

negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (p. 6).

- **Liderazgo:** se refiere a las destrezas que permiten en un individuo la adaptación para la tarea de convertirse en líder, no solo de tareas, sino convertirse en un personaje inspirador para todos, que genere motivación y empatía a sus congéneres. Para ser líder se necesita destrezas gerenciales o directivas e influenciar positivamente sobre un grupo específico de individuos, con el fin de que, por ejemplo, trabajen con más entusiasmo, reciban indicaciones para hacer una tarea, darles ánimo, etc. También un líder es quien toma la iniciativa para comenzar a hacer algo, incentiva, gestiona, evalúa.
- **Creación de conocimiento:** Es, sin duda, un elemento clave en el funcionamiento de las organizaciones, por lo que su estudio y delimitación resultan de la mayor importancia. Para Nonaka y Takeuchi (1995) la creación de conocimiento se produce a partir de la transformación del conocimiento tácito a explícito, “es un proceso de hacer explícito el conocimiento tácito” (p. 101). Por el contrario, Argote (1999) considera que, a partir de la visión occidental del proceso, el aprendizaje organizacional es el punto de partida del conocimiento, en tanto este aprendizaje va a permitir un doble proceso; adquirir nuevo conocimiento, pero también hará posible la actualización del anterior.

Mientras estos dos procesos se unan, el conocimiento crecerá significativamente con los consiguientes beneficios para estas organizaciones. Es necesario anotar que el conocimiento solo puede ser creado por los seres humanos, lo que significa que las organizaciones no pueden crearlo por sí solas. Desde este punto de vista, el papel de las empresas está limitada a apoyar la creación individual dotándolos de los recursos necesarios para ello.

Es por esto que se puede señalar que la creación de conocimiento organizacional debe comprenderse como un proceso que tiende a ser amplificado por la empresa de manera que todos puedan sentir sus beneficios, además de utilizarlos para seguir desarrollándolo.

- **Compartir de conocimiento:** es uno de los aspectos claves en el desarrollo de las organizaciones en tanto tiene que ver con la difusión de los conocimientos, pero también con las experiencias y habilidades desarrolladas por los colaboradores, para ver qué sabiduría se pueda aplicar en beneficio de las organizaciones, pero también de las sociedades, contribuyendo así a su desarrollo socioeconómico. El concepto de compartir el conocimiento resulta ser, desde un punto de vista cualitativo, diferente del concepto de transmisión, en la medida de que en el primer caso se pretende incorporar este conocimiento a una cadena de valor para generar beneficios económicos, en el segundo se busca solo la divulgación de los mismos.

A pesar de la gran importancia de compartir el conocimiento, es igualmente importante buscar mecanismos de conservación de los mismos, porque de lo contrario puede disminuir, pues los trabajadores se pueden ir de la empresa, o simplemente se pueden enfermar o morir y en esos casos la empresa se perjudica puesto que los individuos se llevan consigo ese conocimiento. Por esto, compartir es un proceso clave, pues se busca que todos los miembros de la organización puedan poseer los conocimientos adquiridos.

Para Probst, Raub y Ramhardt (2001) es necesario buscar y encontrar los espacios pertinentes para distribuir y compartir el conocimiento. Estos espacios pueden ser eventos como las reuniones sociales o laborales hasta el uso de las modernas tecnologías de la información y comunicación. Es tarea de la

empresa identificar cuáles pueden ser las más útiles y beneficiosas para permitir compartir esta sabiduría.

- **Información interna:** es la información que circula al interior de una empresa u organización. Busca llevar un mensaje para mantener la coordinación entre los distintos departamentos, permite la introducción, difusión y aceptación de pautas para el desarrollo organizacional. En las empresas, la información adquiere un papel primordial a la hora de dirigir y gestionar la actividad de las mismas. Una buena información nos hará conocer la realidad de nuestro entorno y nos permitirá adelantarnos con rapidez y eficacia a los cambios, los cuales cada día son más frecuentes.

La información interna es aquella que engloba a todos los otros tipos de datos, caracterizándose por solo tener vigencia dentro de una organización o empresa. la comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre (en este caso es la información) llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento y, por lo tanto, para la supervivencia misma del sistema (Andrade, 2005).

- **Información externa:** Las empresas deben conocer lo que ocurre a su alrededor para estar preparadas a la hora de tomar decisiones. Las fuentes de información externa nos permitirán satisfacer las necesidades informativas y proporcionarán a la gerencia una información actualizada, relevante, fiable y válida imprescindible para la resolución de problemas y una óptima toma de decisiones. Además, está dirigida de forma masiva a los públicos que no se encuentran en la organización; consiste en relacionarse al mismo tiempo con un gran número de receptores mediante la utilización de los medios masivos, limitando de alguna manera la posibilidad de interacción directa entre el emisor y receptor (Esteban et al, 2008).

- **Cambio organizacional:** consiste en realizar la transición de lo conocido a lo desconocido. De esta manera, el cambio puede ocasionar importante resistencia en los individuos y en la organización, por lo que se torna difícil introducir mejoras. A nivel individual, no se sabe si las habilidades serán funcionales en el futuro, o si se tendrá la habilidad de funcionar eficientemente y de lograr beneficios ante la nueva situación. A nivel organizacional, la resistencia puede provenir de tres fuentes: resistencia tanto técnica, política y cultural.

Con relación a la resistencia técnica se debe al hábito de seguir procedimientos comunes. La resistencia política ocurre cuando los cambios colocan en tela de juicio las decisiones de los altos directivos. Y en cuanto a la resistencia cultural, se manifiesta en el sentimiento de amenaza a los valores, creencias, sentidos y significados instituidos en la organización (Chiavenato, 2001).

2.4 Glosario de términos

Conocimiento

Se puede entender como la acción y efecto de conocer, vale decir, el obtener información que se puede considerar importante en la medida de que va a permitir entender la realidad desde el punto de vista del pensamiento y la inteligencia y como producto del aprendizaje.

Comunicación organizacional

Se debe entender como un verdadero proceso que partiendo del conocimiento individual lo traslada hacia el conjunto de conocimientos del que dispone la organización ampliándolo sustantivamente.

Empoderamiento

Se constituye en un verdadero proceso que permite que el individuo, así como como las instituciones y las comunidades pueden adquirir, potenciar y tomar control sobre sus propias vidas, desarrollando sus

actividades de acuerdo a sus niveles de interés o necesidades. En este proceso el elemento clave es la noción de poder.

Gestión del conocimiento

Está referido a las posibilidades reales que tiene una empresa para crear nuevos conocimientos, distribuirlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. La concretización de conocimiento organizacional es la clave del proceso peculiar a través del cual estas firmas innovan (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Gestión del talento humano

Está referida a aquella fuerza humana o también a los colaboradores que van a influir de manera positiva en el desempeño de la empresa y en las labores de producción o servicios de cualquier institución. Se trata también de poner de relieve a los colaboradores con un alto potencial o talento, además de retenerlos en la empresa.

Desempeño en el trabajo

Es la acción del colaborador en el cumplimiento de sus obligaciones y tareas que correspondan como parte del encargo laboral recibido, lo cual debe permitir comprobar su idoneidad.

Poder

De acuerdo a lo señalado por Weber (1944), es “la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad” (p. 85).

Rendimiento

Es la acción y consecuencia del cumplimiento de una obligación y en la que el colaborador debe demostrar importantes niveles de eficiencia. Se trata, pues, del nivel que se puede alcanzar como producto del esfuerzo y la destreza que se pone en ejercicio en el cumplimiento de una actividad.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Operacionalización de las variables

Variables	Concepto	Dimensiones	Indicadores
Empoderamiento organizacional	Proceso de incrementar la capacidad de los individuos o grupos para tomar decisiones y transformar esas elecciones en resultados deseados no solo en el ámbito empresarial, sino también en el área gubernamental, desarrollo de los mercados y en el ambiente jurídico (Banco mundial, 2011)	Competencia	Creencias, habilidades y capacidades para el trabajo
		Significado	Valor intrínseco al trabajo, metas y propósitos laborales
		Autonomía	Autodeterminación, responsabilidad, elección laboral
		Impacto	Contribución, desempeño y calidad en el trabajo
		Seguridad	Confianza, decisión y autodeterminación en el trabajo
Gestión del conocimiento	Competencias de una empresa para crear nuevos conocimientos, distribuirlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. La concretización de conocimiento de tipo institucional es el elemento básico a través de la cual se puede cambiar en términos organizacionales (Nonaka y H. Takeuchi, 1999 p. 90)	Gestión de Personal	Capacitación, objetivos, formación, participación
		Liderazgo	Respeto y afecto, reconocer méritos, comunicación
		Creación de conocimiento	Generación, capacitación y optimización del conocimiento,
		Compartir conocimiento	Intercambio, transferencia de información y experiencias positivas
		Información interna	Comunicación interna, canales de comunicación horizontal
		Información externa	Información a la comunidad educativa, canales adecuados
		Cambio organizacional	Apertura hacia el cambio, nuevas ideas, recompensas hacia lo nuevo

Figura 2. Operacionalización de las variables Empoderamiento organizacional y Gestión del conocimiento.

3.2 Tipo y diseño de la investigación

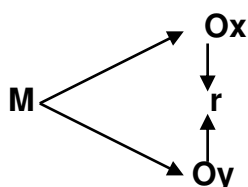
Tipo de estudio

Considerando lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), la presente investigación es de tipo correlacional. Este tipo de estudio persigue medir el grado de relación existente entre dos o más variables. Esto significa que observan si están o no relacionadas, es decir, si una explica a las otras o viceversa. El propósito de este estudio es comprender el comportamiento de una variable teniendo en cuenta el desarrollo de otras cercanas a ella.

Diseño de investigación

El trabajo de tesis asume un diseño de investigación de carácter no experimental y de alcance correlacional, debido a que no existe manipulación de las variables de estudio, solo se midieron como tal y se presentaron en su contexto natural (Hernández et al., 2014).

Este diseño se grafica como se muestra a continuación:



En este diseño la M significa la muestra que se ha utilizado, en tanto que la Ox y la Oy, se refieren a las evaluaciones que se han realizado de cada una de las variables que componen el presente trabajo de tesis. La r es la forma en que se grafica a las relaciones que se producen entre las variables estudiadas.

3.3 Población y Muestra

3.1.1 Población de estudio

La población se refiere a la totalidad de las unidades sobre lo que se realiza la investigación, por lo que en el presente caso se refiere a todos los profesores que se encuentran laborando en la Red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla.

3.1.2 Muestra

Siendo esta una parte específica de la población y considerando las particularidades de la población en estudio que es relativamente corta, se procedió a tomar al conjunto de la misma como muestra de estudio. A este tipo de muestra se le conoce como muestra total o muestra censal en tanto se asemeja a las muestras que toman para un censo poblacional que corresponde al total de los habitantes del país. Bajo estas consideraciones es que autores como Hernández et al. (2014) la tipifican como una muestra de corte no probabilístico e intencionada.

Cuadro 1. Datos sociodemográficos según sexo

Sexo	F	%
Hombres	106	54,1
Mujeres	90	45,9
Total	196	100,0

Fuente. Elaboración propia

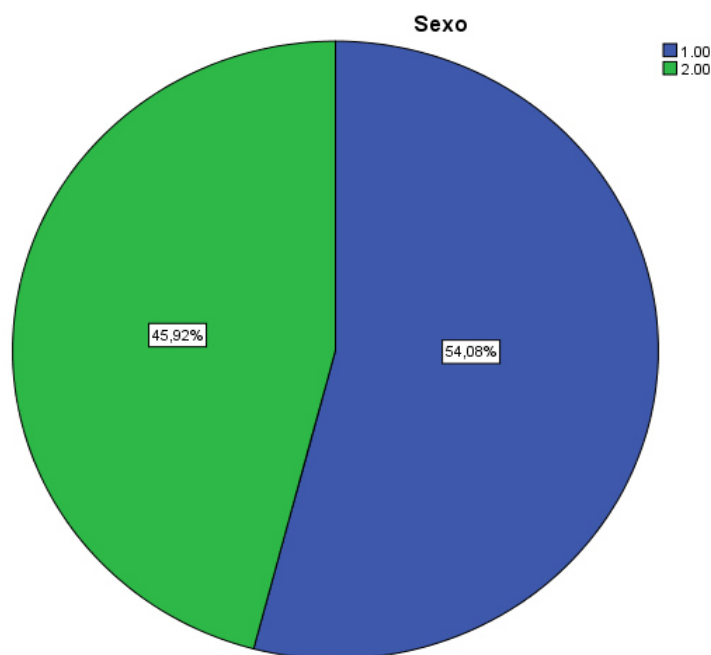


Figura 3. Datos sociodemográficos según sexo

Los datos sociodemográficos referidos al sexo, como se presentan en el cuadro 1 y figura 2, dan cuenta de la distribución de la muestra la misma que indica que el 54,1% corresponde a los profesores varones, en tanto el 45,9 % corresponde a las profesoras de sexo femenino.

Cuadro 2. *Datos sociodemográficos según rango de edad*

Rango de edad	F	%
25 – 29	10	5,1
30 – 34	37	18,9
35 – 39	52	26,5
40 – 44	54	27,6
45 – 49	21	10,7
50 – 54	12	6,1
55 – +	10	5,1
Total	196	100,0

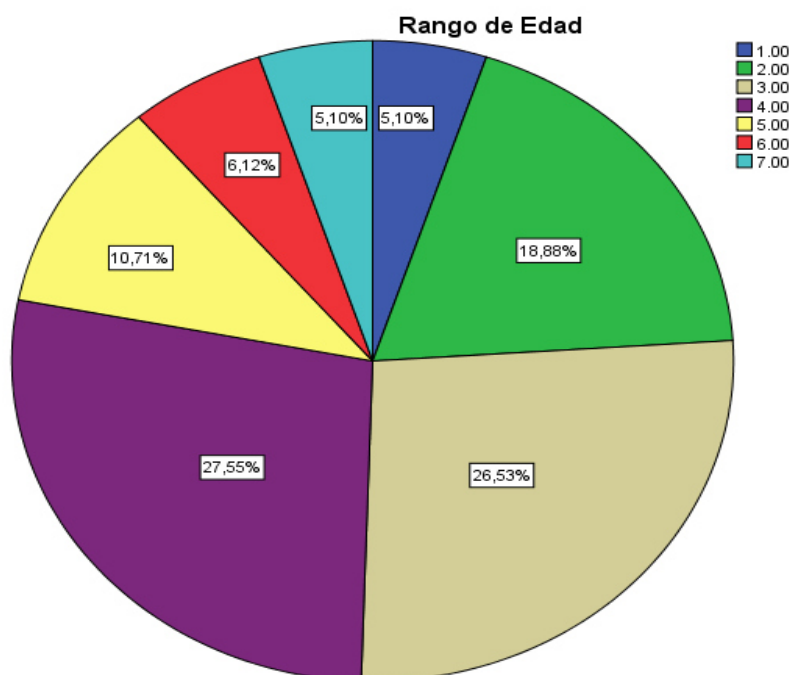


Figura 4. Datos sociodemográficos según rango de edad

Los datos sociodemográficos referidos al rango de edad, como se presentan en el cuadro 2 y figura 3, dan cuenta de la distribución de la muestra la misma que señala que el 27,6% corresponde a los profesores que se ubican entre los 40 – 44 años de edad, lo cual es mayoritaria, seguida por los rangos de edad 35 – 39 con el 26,5 %.

Cuadro 3. *Datos sociodemográficos según tiempo de servicios*

Rango de tiempo	F	%
1 – 5	39	19,9
6 – 10	66	33,7
11 – 15	49	25,0
16 – 20	15	7,7
21 – 25	13	6,6
26 – +	14	7,1
Total	196	100,0

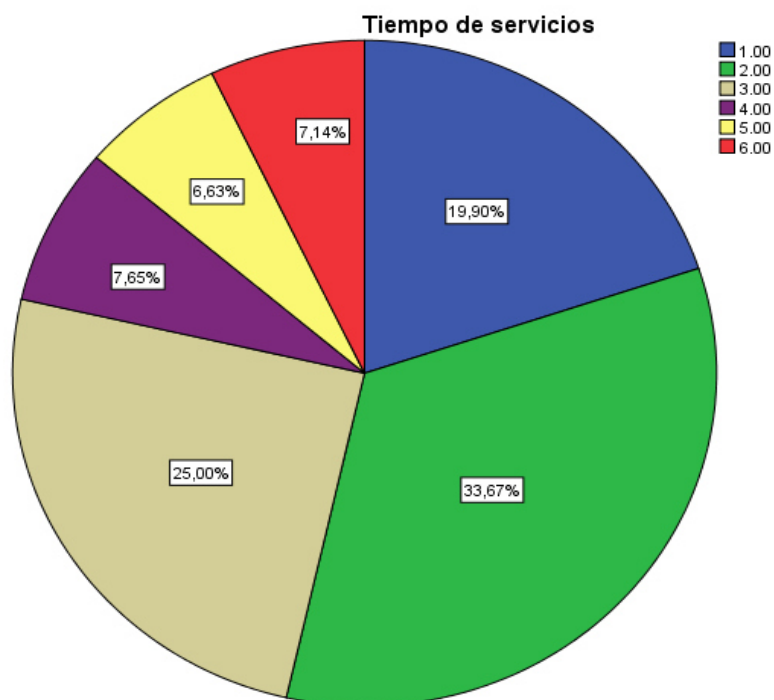


Figura 5. Datos sociodemográficos según tiempo de servicios

Los datos sociodemográficos referidos al rango de tiempo de servicios, como se presentan en el cuadro 3 y figura 4, dan cuenta de la distribución de la muestra la misma que informa que el 33,7% corresponde a los profesores que se ubican entre los 6 – 10 años de tiempo de servicios, lo cual es mayoritaria, seguida por los rangos de 11 – 15 con el 25,0 %.

Cuadro 4. Datos sociodemográficos según nivel educativo

Nivel	F	%
Primaria	95	48,5
Secundaria	101	51,5
Total	196	100,0

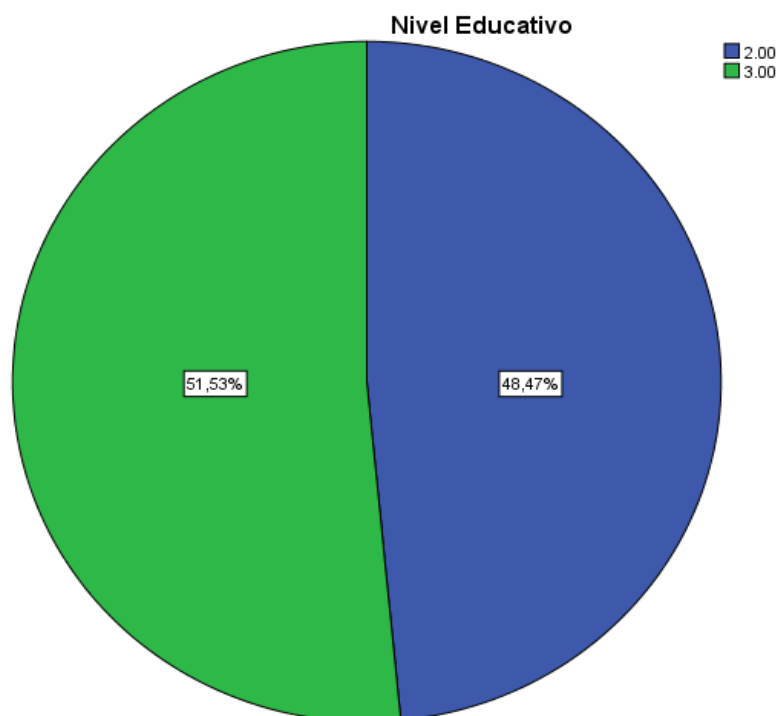


Figura 6. Datos sociodemográficos según nivel educativo

Los datos sociodemográficos referidos al nivel educativo, como se presentan en el cuadro 4 y figura 5, dan cuenta de la distribución de la muestra la misma que evidencia que el 48,5% corresponde a los profesores del nivel primaria, en tanto el 51,5% corresponde a los profesores del nivel secundaria.

Cuadro 5. Datos sociodemográficos según Institución Educativa

Colegio	F	%
Sagrado Corazón de María	59	30,1
Hiroshima	63	32,1
Casuarinas	41	20,9
Andrés Razurí	33	16,8
Total	196	100,0

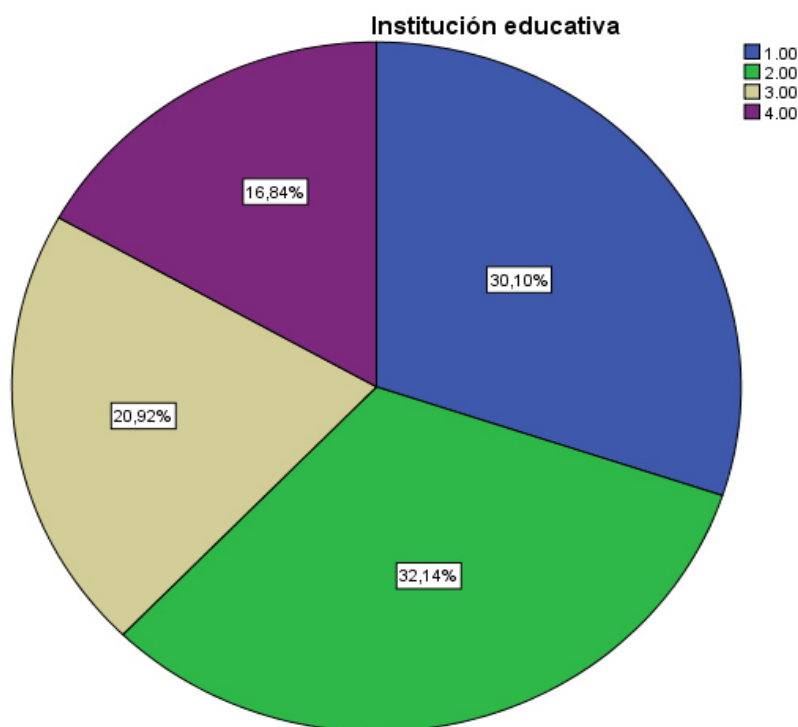


Figura 7. Datos sociodemográficos según Institución Educativa

Los datos sociodemográficos referidos a la institución educativa de procedencia, como se presentan en el cuadro 5 y figura 6, dan cuenta de la distribución de la muestra la misma que informa que el 30,1% corresponde a los profesores que provienen de la institución educativa Sagrado Corazón de María, mientras que los profesores que provienen de la institución educativa Hiroshima representan el 32,1 %, Casuarinas representa el 20,9 % y Andrés Razurí que representa el 16,8 %.

3.4 Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos de recolección de datos que se utilizaron en el presente trabajo de investigación fueron los siguientes:

Cuestionario de Empoderamiento: esta prueba fue construida por Spreitzer (1995, 2008), en los EEUU y luego adaptada y validada en distintos países e idiomas, dentro de ellos el español. Este instrumento tiene una calificación, considerando si el evaluado está de acuerdo o no con las afirmaciones que se exponen a lo largo del cuestionario, y que

van desde 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. de acuerdo y 5. Totalmente de acuerdo

Esta prueba fue construida con el objetivo de establecer cuan empoderada o no esta una persona y para el caso de las organizaciones laborales, se establece el empoderamiento organizacional. Ha sido validada expresamente para la realización de la presente tesis, siguiendo los procedimientos técnicos que se exigen para tal fin. Los resultados se exponen en los cuadros 6 y 7 de la presente tesis.

Cuestionario Gestión del Conocimiento: este instrumento fue elaborado por Huamán (2013), en Lima Perú y validada de acuerdo a los requerimientos técnicos establecidos. Esta conformada por siete sub escalas (Gestión del personal, Liderazgo, Creación de conocimiento, Compartir conocimiento, Información interna, Información externa y Cambio organizacional), cada una de las cuales tiene funciones específicas de evaluación pero que en su conjunto determinan los niveles de gestión del conocimiento que poseen los evaluados.

Este instrumento tiene una calificación, considerando si el evaluado está de acuerdo o no con las afirmaciones que se exponen a lo largo del cuestionario, y que van desde 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. de acuerdo y 5. Totalmente de acuerdo. Este instrumento, a pesar de que fue validada por su autor, hubo necesidad de volver hacer un análisis en ese sentido, en la medida de era necesario actualizar sus datos. Los resultados se exponen en los cuadros 8 y 9 de la presente tesis.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

4.1.1 Análisis de validez y confiabilidad de los instrumentos

Cuadro 6. *Determinación de la Confiabilidad del Empoderamiento Organizacional*

Dimensiones	M	D.E.	r_{itc}
Competencia	14,26	2,70	0,83
Significado	14,52	2,83	0,86
Autonomía	14,42	2,25	0,79
Impacto	13,93	2,27	0,78
Seguridad	14,05	1,91	0,65
Alfa de Cronbach = 0,91*			

* $p < .05$
N = 196

En el cuadro 6 nos muestra que, producto del análisis estadístico realizado, las correlaciones ítem-test corregidas alcanzan valores que están por encima del mínimo permitido que es de 0,20. Por esta razón, todas las subescalas deben ser parte de la prueba evaluada. Por otro lado, los análisis de la confiabilidad de toda la prueba realizados con el estadístico Alfa de Cronbach, da un valor de 0,91, lo cual se puede considerar como muy alto. Con ello, se puede garantizar que la prueba de empoderamiento organizacional sometida a evaluación, presenta confiabilidad.

Cuadro 7. *Determinación de la Validez del Empoderamiento Organizacional*

Dimensiones	M	D.E.	Factor
Competencia	14,26	2,70	0,81
Significado	14,52	2,83	0,84
Autonomía	14,42	2,25	0,75
Impacto	13,93	2,27	0,76
Seguridad	14,05	1,91	0,59
Varianza Explicada			74,95%

Medida de Adecuación del Muestreo de Kaiser Meyer-Olkin = 0,81

Test de Esfericidad de Bartlett = 770,481 ***

*** $p < .001$
N = 196

Como se puede apreciar en el cuadro 7, los resultados estadísticos obtenidos (KMO = 0,81, Test de esfericidad de Bartlett = 770,481) nos muestran que se han alcanzado valores lo suficientemente importantes como para garantizar que la prueba de empoderamiento organizacional, tiene los requisitos técnicos necesarios y suficientes como para afirmar que posee validez de constructo, de manera que se puede utilizar de manera segura en el desarrollo del presente trabajo de tesis.

Cuadro 8. *Determinación de la Confiabilidad de la Gestión del conocimiento*

Dimensiones	M	D.E.	r_{itc}
Gestión del personal	21,66	2,86	0,82
Liderazgo	21,37	2,96	0,86
Creación de conocimiento	21,71	3,30	0,86
Compartir conocimiento	20,70	3,15	0,82
Información interna	21,35	3,19	0,81
Información externa	21,47	2,89	0,87
Cambio organizacional	21,75	3,18	0,85

Alfa de Cronbach = 0,95*

* $p < ,05$
N = 196

El cuadro 8 nos muestra que, producto del análisis estadístico realizado, las correlaciones ítem-test corregidas obtienen valores que están por encima del mínimo permitido que es de 0,20. Debido a esto, todas las subescalas deben ser parte de la prueba evaluada. Por otro lado, los análisis de la confiabilidad de toda la prueba realizados con el estadístico Alfa de Cronbach, da un valor de 0,95. Esto se puede considerar como muy alto, y se puede garantizar que la prueba de gestión del conocimiento sometida a evaluación, presenta confiabilidad.

Cuadro 9. *Determinación de la Validez de la Gestión del conocimiento*

Dimensiones	M	D.E.	Factor
Gestión del personal	21,66	2,86	0,76
Liderazgo	21,37	2,96	0,81
Creación de conocimiento	21,71	3,30	0,81
Compartir conocimiento	20,70	3,15	0,75
Información interna	21,35	3,19	0,75
Información externa	21,47	2,89	0,82
Cambio organizacional	21,75	3,18	0,80
Varianza Explicada			78,66%

Medida de adecuación del muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,89

Test de Esfericidad de Bartlett = 1422,324***

*** $p < ,001$

N = 196

En el cuadro 9 se puede apreciar que los resultados estadísticos obtenidos (KMO = 0,89, Test de esfericidad de Bartlett = 1422,324) nos muestran que se han alcanzado valores lo suficientemente importantes como para garantizar que la prueba de gestión del conocimiento. Además, tiene los requisitos técnicos necesarios y suficientes como para afirmar que posee validez de constructo, de manera que es segura en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

4.2 Prueba de Hipótesis

En la medida que una prueba de hipótesis es una regla que permite al investigador, a la luz de los datos estadísticos obtenidos, determinar cuándo rechazar o no una hipótesis planteada, es que se hace necesario precisar cuáles de las hipótesis que se han formulado en la presente investigación, obtienen niveles de significancia que se encuadran dentro de los límites propuestos como para aceptarlas o rechazarlas. Se utiliza

un p-valor, para realizar esa determinación. Si el p-valor es menor que el nivel de significación (regularmente $p < 0,05$), entonces se puede rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. De los resultados que se han obtenido se puede determinar lo siguiente:

Ha: El empoderamiento organizacional se relaciona de manera positiva y significativa con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla.

Ho: El empoderamiento organizacional no se relaciona de manera positiva y significativa con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla.

Como se puede apreciar en el cuadro 12, los resultados muestran que en tanto el p - valor es de 0,000 lo que significa que es menor que 0,05, se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general de investigación.

H1: La subvariable competencia se relaciona de manera positiva y significativa con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla.

Ho: La subvariable competencia no se relaciona de manera positiva y significativa con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla.

Como se puede apreciar en el cuadro 13, los resultados muestran que en tanto el p - valor es de 0,000 lo que significa que es menor que 0,05, se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la primera hipótesis específica de investigación.

H2: La subvariable significado se relaciona de manera positiva y significativa con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla.

Ho: La subvariable significado no se relaciona de manera positiva y significativa con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla.

Tal como se muestra en el cuadro 14, los resultados muestran que en tanto el p - valor es de 0,000 lo que significa que es menor que 0,05, se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la segunda hipótesis específica de investigación.

H3: La subvariable autonomía se relaciona de manera positiva y significativa con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla.

Ho: La subvariable autonomía no se relaciona de manera positiva y significativa con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla.

Tal como se muestra en el cuadro 15, los resultados muestran que en tanto el p - valor es de 0,000 lo que significa que es menor que 0,05, se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la tercera hipótesis específica de investigación.

H4: La subvariable impacto se relaciona de manera positiva y significativa con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla.

Ho: La subvariable impacto no se relaciona de manera positiva y significativa con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla.

Los resultados obtenidos y que se aprecian en el cuadro 15, nos muestran que en tanto el p - valor es de 0,000 lo que significa que es menor que 0,05, se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la cuarta hipótesis específica de investigación.

H5: La subvariable seguridad se relaciona de manera positiva y significativa con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla.

Ho: La subvariable seguridad no se relaciona de manera positiva y significativa con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla.

Los resultados obtenidos y que se aprecian en el cuadro 16, nos muestran que en tanto el p - valor es de 0,000 lo que significa que es menor que 0,05, se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la quinta hipótesis específica de investigación.

H6: Las diversas subvariables del empoderamiento organizacional se relacionan de manera positiva y significativa con sus pares de la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla.

Ho: Las diversas subvariables del empoderamiento organizacional no se relacionan de manera positiva y significativa con sus pares de la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla.

Los resultados obtenidos y que se aprecian en el cuadro 17, nos muestran que en tanto el p - valor es de 0,000 lo que significa que es menor que 0,05, se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la sexta hipótesis específica de investigación.

4.3 Presentación de Resultados

4.3.1 Análisis de normalidad

Cuadro 10. Análisis de normalidad (K-SZ) del Empoderamiento organizacional

Dimensiones	M	D.E.	K-SZ	Sig.
Competencia	14,26	2,70	,105	,000***
Significado	14,52	2,83	,117	,000***
Autonomía	14,42	2,25	,146	,000***
Impacto	13,93	2,27	,144	,000***
Seguridad	14,05	1,91	,118	,000***

N = 196

Apreciamos en el cuadro 10 que los puntajes alcanzados por todas las dimensiones que componen la estructura de la prueba de empoderamiento organizacional no cumplen la normalidad, por lo que se elige los estadísticos no paramétricos, como la Rho de Spearman, que según Siegel y Castellan (1995), garantizan un correcto análisis de correlación entre las variables sometidas a investigación.

Cuadro 11. *Análisis de normalidad (K-SZ) de la Gestión del conocimiento*

Dimensiones	M	D.E.	K-SZ	Sig.
Gestión del personal	21,66	2,86	,135	,000***
Liderazgo	21,37	2,96	,174	,000***
Creación de conocimiento	21,71	3,30	,187	,000***
Compartir conocimiento	20,70	3,15	,119	,000***
Información interna	21,35	3,19	,179	,000***
Información externa	21,47	2,89	,148	,000***
Cambio organizacional	21,75	3,18	,209	,000***

N = 196

Apreciamos en el cuadro 11 que los puntajes alcanzados por todas las dimensiones que componen la estructura de la prueba de gestión del conocimiento no cumplen con la normalidad, por lo que se elige los estadísticos no paramétricos, como la Rho de Spearman, que según Siegel y Castellan (1995) garantizan un análisis correcto de correlación entre las variables sometidas a investigación.

4.3.2 Análisis correlacionales

Cuadro 12. *Valor de las correlaciones entre las variables en investigación*

Variables	Gestión del conocimiento	Sig.
Empoderamiento organizacional	0,73	0,000***

* $p < ,05$

N = 196

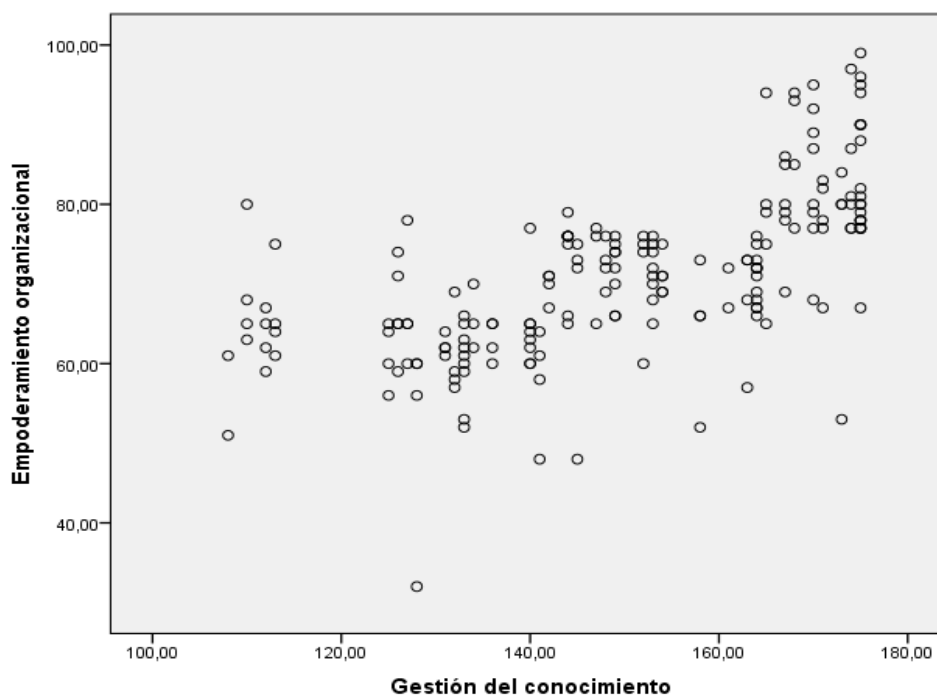


Figura 8. Valor de las correlaciones entre las variables en investigación.

La prueba a la que fue sometida la hipótesis general de investigación, fue realizada con el estadístico no paramétrico rho de Spearman y cuyos resultados demuestran que las variables en investigación (empoderamiento organizacional y gestión del conocimiento), se encuentran relacionadas entre sí al alcanzar un valor de $r = 0,73$, por lo que se permite respaldar la hipótesis formulada.

Cuadro 13. Valor de las correlaciones entre la sub variable competencia y la Gestión del conocimiento.

Variables	Gestión del conocimiento	Sig.
Competencia	0,67	0,000***

* $p < ,05$
N = 196

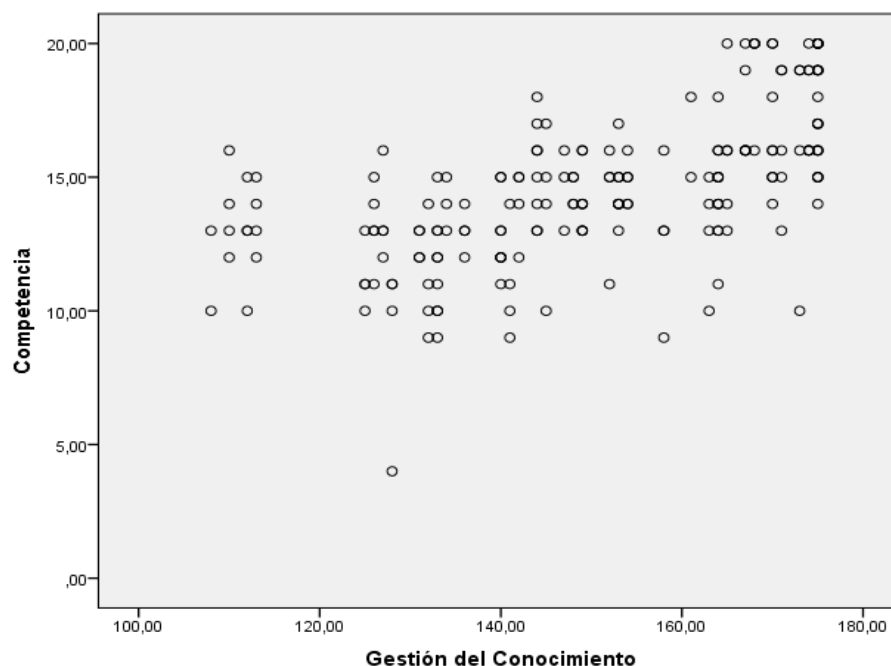


Figura 9. Valor de las correlaciones entre la sub variable competencia y la Gestión del conocimiento.

La prueba a la que fue sometida la primera hipótesis específica de investigación, fue realizada con el estadístico no paramétrico rho de Spearman y cuyos resultados confirman que la sub variable competencia se vincula significativamente con la variable gestión del conocimiento ($r = 0,67$). Estos resultados permiten respaldar la hipótesis formulada.

Cuadro 14. Valor de las correlaciones entre la sub variable significado y la Gestión del conocimiento

Variables	Gestión del conocimiento	Sig.
Significado	0,67	0,000***

* $p < ,05$
N = 196

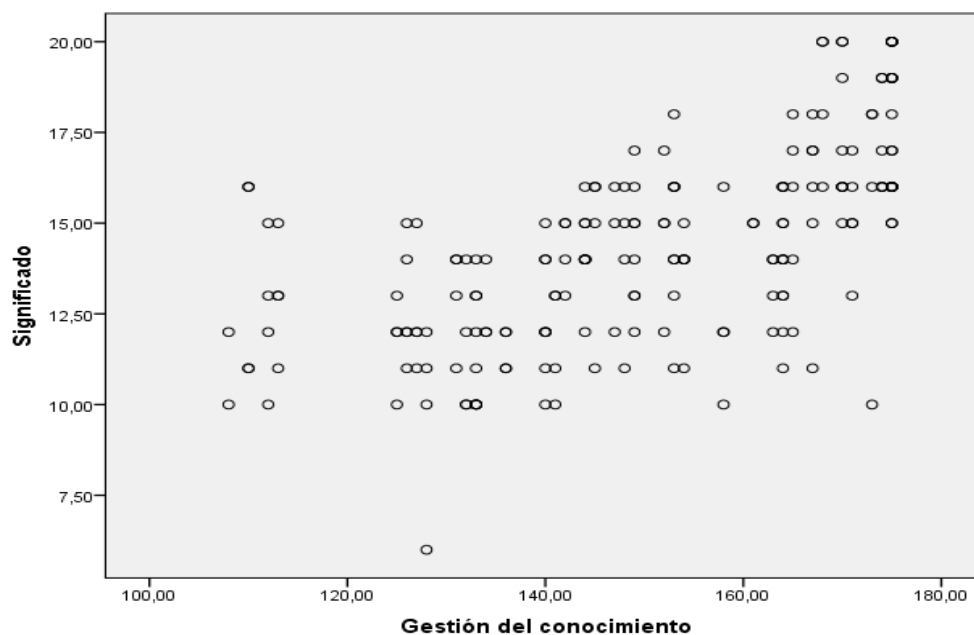


Figura 10. Valor de las correlaciones entre la sub variable significado y la Gestión del conocimiento

La prueba a la que fue sometida la segunda hipótesis específica de investigación, fue realizada con el estadístico no paramétrico rho de Spearman y cuyos resultados confirman que la sub variable significado se vincula significativamente con la variable gestión del conocimiento ($r = 0,67$). Estos resultados permiten respaldar la hipótesis formulada.

Cuadro 15. Valor de las correlaciones entre la sub variable autonomía y la Gestión del conocimiento.

Variables	Gestión del conocimiento	Sig.
Autonomía	0,60	0,000***

* $p < ,05$
N = 196

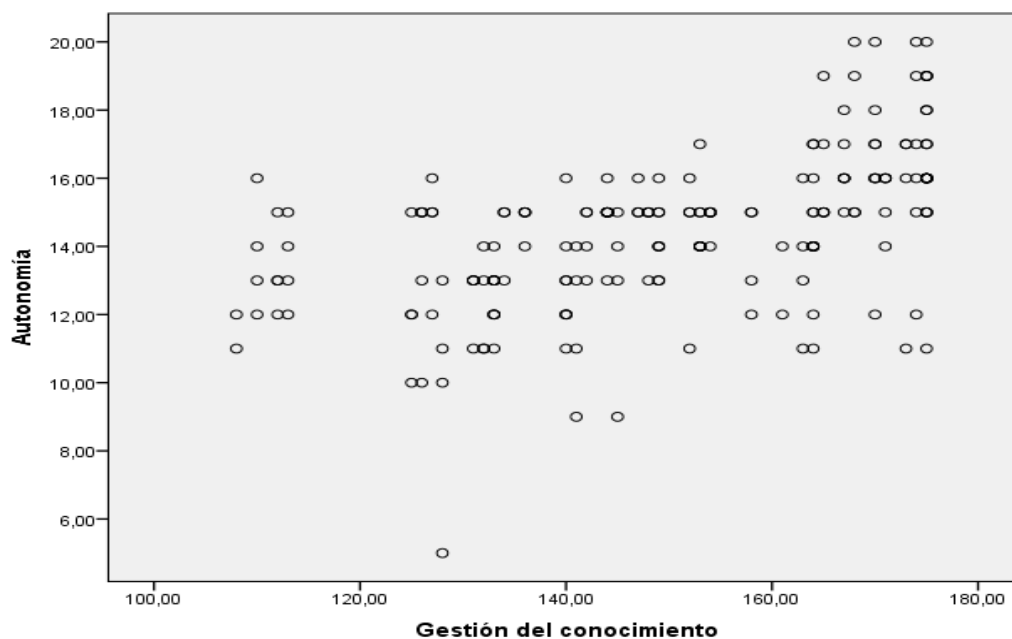


Figura 11. Valor de las correlaciones entre la sub variable autonomía y la Gestión del conocimiento.

La prueba a la que fue sometida la tercera hipótesis específica de investigación, fue realizada con el estadístico no paramétrico rho de Spearman y cuyos resultados confirman que la sub variable autonomía se vincula de manera significativa con la variable gestión del conocimiento ($r = 0,60$). Estos resultados permiten respaldar la hipótesis formulada.

Cuadro 16. Valor de las correlaciones entre la sub variable impacto y la Gestión del conocimiento

Variables	Gestión del conocimiento	Sig.
Impacto	0,56	0,000***

* $p < ,05$
N = 196

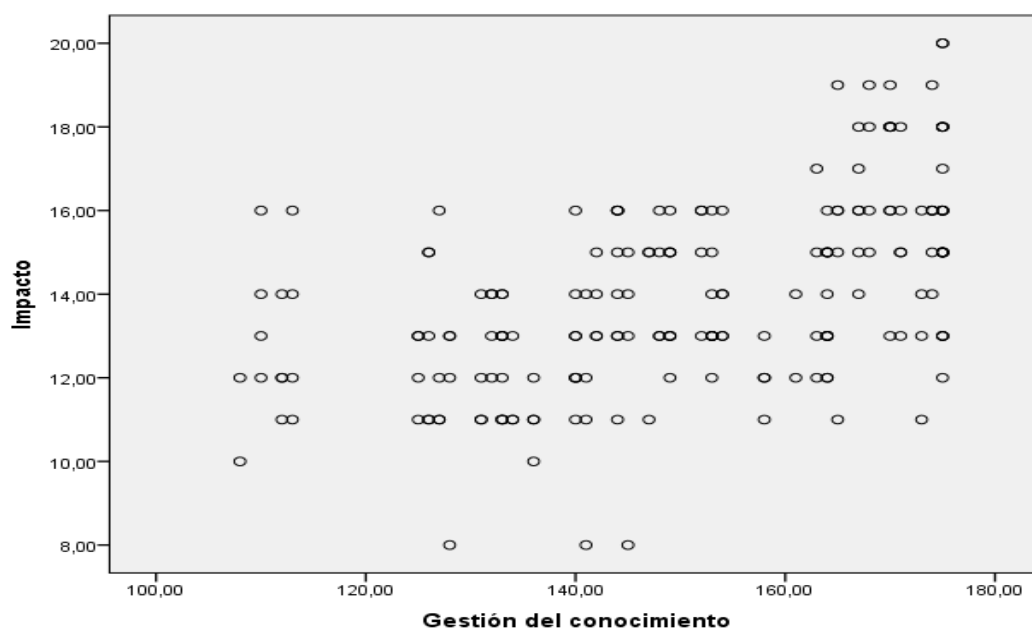


Figura 12. Valor de las correlaciones entre la sub variable impacto y la Gestión del conocimiento

La prueba a la que fue sometida la cuarta hipótesis específica de investigación, fue realizada con el estadístico no paramétrico rho de Spearman y cuyos resultados confirman que la sub variable impacto se vincula de manera significativa con la variable gestión del conocimiento ($r = 0,56$). Estos resultados permiten respaldar la hipótesis formulada.

Cuadro 17. Valor de las correlaciones entre la sub variable seguridad y la Gestión del conocimiento

Variables	Gestión del conocimiento	Sig.
Seguridad	0,48	0,000***

* $p < ,05$ ** $p < ,01$ *** $p < ,001$
N = 196

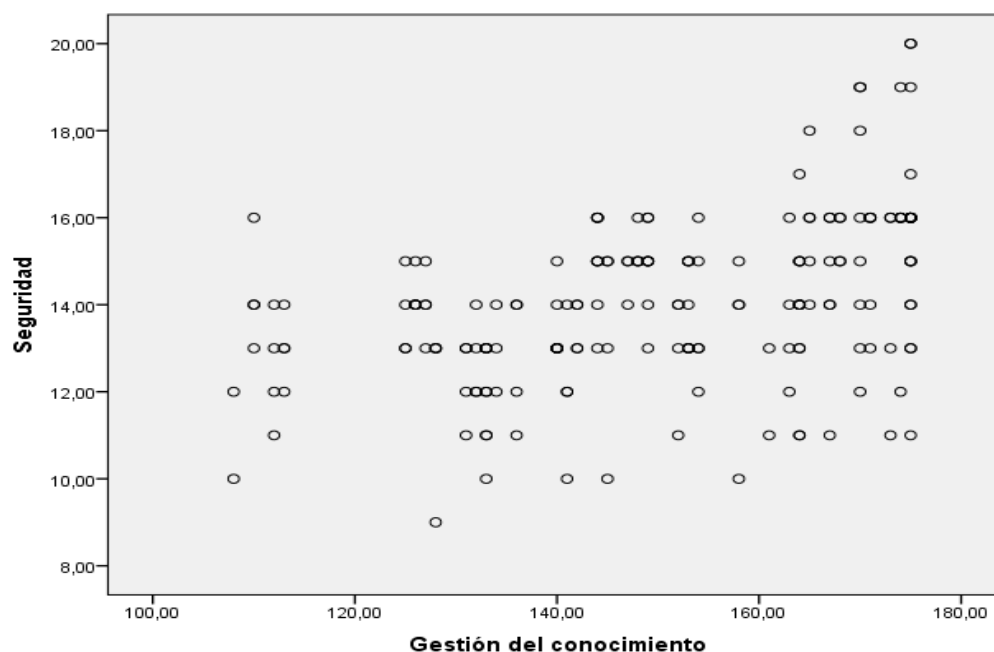


Figura 13. Valor de las correlaciones entre la sub variable seguridad y la Gestión del conocimiento

La prueba a la que fue sometida la quinta hipótesis específica de investigación, fue realizada con el estadístico no paramétrico rho de Spearman y cuyos resultados confirman que la sub variable seguridad se vincula de manera significativa con la variable gestión del conocimiento ($r = 0,48$). Estos resultados permiten respaldar la hipótesis formulada.

Cuadro 18. Valor de las correlaciones entre las diversas sub variables que componen cada una de las variables estudiadas

Variables	GesP	Lider	Crea	ComC	Infl	InfE	CamO
Competencia	0,55**	0,61**	0,55**	0,59**	0,51**	0,61**	0,58**
Significado	0,54**	0,60**	0,56**	0,58**	0,55**	0,62**	0,56**
Autonomía	0,51**	0,53**	0,49**	0,57**	0,51**	0,52**	0,48**
Impacto	0,43**	0,54**	0,46**	0,51**	0,38**	0,49**	0,50**
Seguridad	0,36**	0,44**	0,41**	0,44**	0,35**	0,42**	0,45**

* $p < ,05$

N = 196

GesP = Gestión del personal, Lider = Liderazgo, Crea = Creación de conocimiento, ComC = Compartir conocimiento, Infl = Información interna, InfE = Información externa CamO = Cambio organizacional

La prueba a la que fue sometida la sexta hipótesis específica de investigación fue realizada con el estadístico no paramétrico rho de Spearman y cuyos resultados confirman que las subvariables que componen cada una de las variables sometidas a investigación se vinculan de manera significativa entre sí. Estos resultados permiten respaldar la hipótesis formulada.

4.3.3 Discusión de los resultados

Particularmente los trabajos de investigación, que se desarrollan como tesis de grado y que se realizan bajo el enfoque cuantitativo, tienen como objetivo probar las hipótesis que se han planteado bajo un proceso metodológico rígido. Por estas razones es que deben seguir procedimientos establecidos previamente y que apuntan a garantizar la

validez interna del estudio. Un elemento que se debe observar rigurosamente es la utilización de instrumentos que cuenten con las condiciones técnicas óptimas.

Bajo este contexto es que se realizaron las pruebas piloto que apunten a confirmar importantes niveles de validez y confiabilidad y luego, en la propia tesis, se realizó una evaluación final que dio como resultado que, para el caso de la prueba de empoderamiento organizacional, el análisis de confiabilidad efectuado con el coeficiente Alfa de Cronbach da como valor 0,91, el mismo que puede ser considerado como alto nivel de confiabilidad.

Mientras que, en referencia a la validez del instrumento, los análisis realizados señalan que está conformada por un único factor que llega a explicar el 74,95 % de la varianza total. Por otro lado, la medida de adecuación del muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin alcanza un valor de 0,81 el mismo que es suficiente como para garantizar que el presente instrumento es válido.

Para el caso de la prueba de gestión del conocimiento, el análisis de confiabilidad que se efectuó, igualmente, con el coeficiente Alfa de Cronbach, y se observa que alcanza un valor de 0,95, lo que muestra que el instrumento es confiable. En lo que se refiere al análisis de validez, este se efectuó con el análisis factorial exploratorio, el mismo que indica que se alcanza un valor de 0,89 en el KMO, lo que revela que la prueba es válida.

En lo que respecta a la hipótesis principal planteada “El Empoderamiento organizacional se relaciona de manera positiva y significativa con la Gestión del conocimiento en profesores de las instituciones educativas de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla”, los resultados que se consiguieron y que se tratan en el cuadro 12 demuestran las variables en estudio se encuentran

debidamente vinculadas entre sí, razón por la cual se puede afirmar que la citada hipótesis ha obtenido respaldo.

Por otra parte, y considerando lo expuesto, se pueden confirmar los resultados de los estudios realizados por Guerra (2019), quien elaboró una investigación de corte cuantitativa en la que expone como variable al empoderamiento organizacional que tiene una condición mediacional entre las variables redes de colaboración, el aprendizaje y la satisfacción laboral. También coinciden con Torres (2018), quien elaboró una investigación de corte cualicuantitativa en la que expone como variables de estudio al empoderamiento y el desarrollo organizacional.

Asimismo, con Coaquira (2018), en cuya investigación pone el acento principal en el desarrollo de un modelo de gestión tendiente a optimizar la calidad y la gestión del conocimiento. Del mismo modo, con Ojeda (2016), quien muestra cómo es que las variables, planificación estratégica y empowerment pueden actuar de manera decisiva sobre el clima organizacional. Así también, con Huamán (2014), quien evalúa dos variables, gestión del conocimiento y práctica profesional docente para luego establecer la relación entre ellas. De igual forma, con Talledo-Jiménez (2013), quien expone un modelo de gestión del conocimiento destinado a optimizar la planificación estratégica en las dependencias regionales del estado. Del mismo modo, es el caso de Pedraglio (2013), quien evalúa el estado en el que se encuentra la gestión del conocimiento en un importante sector laboral como es el de la construcción.

Los mismo ocurre con García, Useche y Schlesinger (2013), quienes evalúan las variables empowerment y compromiso organizacional. Del mismo modo, Carrasquel (2013), quien evalúa los procesamientos de empoderamiento y como este puede intervenir en la gerencia del conocimiento. Asimismo, Giraldo (2012), quien hace énfasis en el empoderamiento como elemento conducente al logro del compromiso organizacional. Del mismo modo, Jáimez (2012), quien investiga el papel que cumple el empoderamiento organizacional en el desarrollo de

instituciones saludables y Díaz (2009), quien desarrolla un trabajo de investigación de diseño no experimental de alcance descriptivo, tomando como variable principal el empowerment y adicionalmente el sexo y el área laboral.

Siguiendo esta línea, Figuera (2006) señala que el empoderamiento es un constructo que puede ser altamente beneficioso para la organización en tanto va a aumentar significativamente los niveles de satisfacción laboral y junto con ello se ha de incrementar la identidad y el compromiso con la institución. Es verdad, también, que cuando no se aplica o se hace inadecuadamente, se pueden producir conductas inadecuadas y un mal funcionamiento de la organización, por lo que se debe tener en cuenta cada uno de sus detalles cuando se está inmerso en este proceso.

Otra opinión es la de Cornella (1997) y Paños (1999), quienes señalan que para gestionar el conocimiento se debe implementar cuidadosamente en las instituciones educativas pues eso va a permitir recopilar, almacenar y utilizar el conocimiento y elevar, por tanto, el aprendizaje organizacional y el desarrollo del conocimiento. En este aspecto, la plana docente debe cumplir un papel muy activo de manera que pueda hacer posible la identificación y manejo de las variables referidas al empoderamiento organizacional y gestión del conocimiento, de modo tal que debe ser utilizado de manera útil y eficiente en sus instituciones.

El empoderamiento llega a ser la herramienta estratégica que fortifica el liderazgo y que le permite al trabajo en equipo tener un sentido. Asimismo, permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional desde un punto de vista humano y llegue a ser ese sistema que realmente funcione. Brinda, además a las organizaciones grandiosos beneficios, pues permite que se cuente con material humano con una capacitación adecuada para la resolución de dificultades y que llevarán a

cabo su trabajo de acuerdo a las necesidades de la organización, si así lo creen conveniente.

De esta forma, al distribuirse las decisiones, se puede manejar una capacidad mayor para el negocio. En segundo lugar, el empoderamiento manifiesta la realidad de que es el directivo quien refleja liderazgo, permitiendo tener una visión amplia poniendo retos a su factor humano para que pueda lograr los cambios en su medio ambiente en los resultados conseguidos, por ello es que su participación debe estar dirigida a cimentar la superación general. Así, debe tomar en cuenta y calificar la experiencia de su gente y permitir la creación de nuevos espacios dentro de la organización y dejar de lado gastos superfluos en capacitaciones, las que deberían orientarse al introducir mejores tecnologías.

En este ambiente, el empoderamiento llega a comprenderse como una renovación, un cambio que no es sencillo. Es todo un nuevo entendimiento, una nueva filosofía, nuevos parámetros para la administración de la organización en la que se juntan los recursos con los que se cuenta, ya sea activos tangibles como intangibles, de manera que se pueda desarrollar ampliamente mecanismos de comunicación que hagan posible el logro de todas las metas de la empresa.

De este modo, comprendemos que las nuevas formas gerenciales manifiestan la manera cómo la organización piensa, trabaja y exige: un empleado que desarrolla y ejecuta los conocimientos para cumplir con las metas que se ha propuesto la institución; flexibilidad para adecuarse a los cambios que se producen, optimización de cada uno de los componentes del espacio laboral, de manera que se pueda lograr tener un acogedor lugar para trabajar y que esté a la medida de sus participantes en la ejecución de los objetivos organizacionales; recompensa beneficio, que tenga en la efectividad del proceso la base donde el éxito y el riesgo sean compartidos; un equipo de trabajo que sea partícipe en los procesos de la empresa. De esta manera, se entiende a una institución en la que se

desarrolle una cultura que permita el fácil intercambio con todos los trabajadores y sus directivos.

Así, la perenne capacitación de los docentes es un factor primordial para apuntalar la formación de un programa que se oriente a la cimentación del compromiso de los trabajadores con su organización, contrarrestando algún tipo de acciones negativas y difundiendo un mejor proceso de intercambio de información, que permita consolidar e integrar a todos los miembros del staff laboral.

CONCLUSIONES

1. Los análisis que desde la estadística no paramétrica y de correlación que se realizaron, revelan la existencia de correlaciones significativas entre el empoderamiento organizacional y la gestión del conocimiento en docentes de las Instituciones educativas de la Red de aprendizaje n. ° 1 del Distrito de Ventanilla.
2. Los análisis que desde la estadística no paramétrica y de correlación que se realizaron, revelan la existencia de correlaciones significativas entre la subvariable competencia del empoderamiento organizacional y la gestión del conocimiento en docentes de las Instituciones educativas de la Red de aprendizaje n. ° 1 del Distrito de Ventanilla.
3. Los análisis que desde la estadística no paramétrica y de correlación que se realizaron, revelan la existencia de correlaciones significativas entre la subvariable significado del empoderamiento organizacional y la gestión del conocimiento en docentes de las Instituciones educativas de la Red de aprendizaje n. ° 1 del Distrito de Ventanilla.
4. Los análisis que desde la estadística no paramétrica y de correlación que se realizaron, revelan la existencia de correlaciones significativas entre la subvariable autonomía del empoderamiento organizacional y la gestión del conocimiento en docentes de las instituciones educativas de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla.
5. Los análisis que desde la estadística no paramétrica y de correlación que se realizaron, revelan la existencia de correlaciones significativas entre la subvariable impacto del empoderamiento organizacional y la gestión del conocimiento en docentes de las Instituciones educativas de la Red de aprendizaje n. ° 1 del Distrito de Ventanilla.

6. Los análisis que desde la estadística no paramétrica y de correlación que se realizaron, revelan la existencia de correlaciones significativas entre la subvariable seguridad del empoderamiento organizacional y la gestión del conocimiento en docentes de las Instituciones educativas de la Red de aprendizaje n. ° 1 del Distrito de Ventanilla.
7. Los análisis que desde la estadística no paramétrica y de correlación que se realizaron, revelan la existencia de correlaciones significativas entre las subvariables del empoderamiento organizacional y con sus pares de la gestión del conocimiento en docentes de las Instituciones educativas de la Red de aprendizaje n. ° 1 del Distrito de Ventanilla.

RECOMENDACIONES

1. A partir de los resultados, se sugiere que se realicen nuevas investigaciones con enfoques tanto cualitativos como cuantitativos, con fin de obtener mayores datos que nos permitan desarrollar y aplicar modelos de empoderamiento y de gestión del conocimiento para elevar la calidad de los docentes y de la propia institución, que es el objetivo del presente estudio.
2. El empoderamiento en las organizaciones educativas fomenta un personal altamente calificado que maneje estrategias o herramientas organizacionales; el docente y los estudiantes pueden generar interés dentro de la misma, condicionando un ambiente de gran expectativa, pero de fructífera actividad creativa. Por estas razones es que se sugiere la realización de agresivos programas de capacitación y desarrollo sobre empoderamiento, y así el personal docente asuma un nuevo rol en el funcionamiento de las instituciones educativas y que las orienten hacia el logro de la calidad educativa.
3. En el propósito de compartir y transferir conocimientos entre la plana docente, se sugiere el desarrollo de programas orientados a la generación y gestión de conocimientos de manera que se permita, no solo el desarrollo de las instituciones educativas, sino también, el enfrentamiento y resolución de la diversidad de problemas que se puedan presentar en el trabajo diario.
4. Se sugiere desarrollar e implementar procesos de capacitación a los profesores, sobre todo, en la utilización de las nuevas tecnologías de la información y comunicación en la perspectiva de facilitar sus procesos de actualización profesional, así como mejorar sus sistemas de comunicación e interacción con sus estudiantes y con los demás profesores.

5. Es necesario que el empoderamiento deba ser parte integrante de las instituciones educativas y tiene que existir un esfuerzo por parte de las personas que la integran, fomentando la cultura del empoderamiento como factor primordial. Así como también se debe tener clara la visión y misión de la organización, abordando diferentes proyectos y los resultados y los errores que se corregirán. El camino no es sencillo y abandonar un proyecto sin finalizar es peor que no haberlo comenzado, debido a la tensión que crea en la organización.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

Fuentes impresas

Alabarta, E., Martínez, R. y Martínez, V. (2007). *Gestión mediante cuadro de mando*. Madrid: Dehon.

Alles, M. (2009). *Rol del jefe. Cómo ser un buen jefe*. Buenos Aires: Editorial Granica.

Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias* (3ª ed.). Buenos Aires: Granica.

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo, S.L.

Argote, L. (1999). *Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge*. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.

Carballo, R. (2006). *Innovación y gestión del conocimiento*. Madrid: Ed. Díaz de Santos

Careaga, M. (2004) *Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en la Docencia de Universidades Chilenas*. Tesis Doctorado. Madrid: UNED.

Castells, M. (2003). *La galaxia Internet. Reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad*. Barcelona. Alianza Editorial.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México: S.A.

- Chiavenato, I. (2007). *Gestión Del Talento Humano*. México: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-hill.
- Coaquira, C. (2018). Modelo para la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en una universidad privada. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, 8(3). Universidad Peruana Unión.
- Davenport, T.H. y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- Díaz, A. (2009) *Percepción del Empowerment según sexo y área laboral: Caso Administrativos Universitarios*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú.
- Drucker, P. (1998). *La sociedad postcapitalista*. Colombia: Norma.
- Escohotado, A. (1999). *Caos y Orden*. Madrid. Espasa Calpe.
- Esteban, Agueda; García Jesús; Narros María; Olarte, Cristina; Reinares, Eva; Saco, Manuela (2008) *Principios de marketing*. 3era Edición. ESIC Editorial. España, pp 35-38, 643-645.
- Freire, P. (2011). *La Educación como práctica de la libertad*. México: Siglo XXI.
- Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido*. México: Siglo XXI.
- Freire, Paulo. (2004). *Pedagogía de la Autonomía. Saberes necesarios para la práctica educativa*. Paz e Terra. Sao Paulo.

- Fuentes-Morales, B. (2009). *La gestión de conocimiento en las relaciones académico- empresariales. Un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico.* (Tesis doctoral). Universidad Politécnica de Valencia.
- García, E. (2014). *Actitud emprendedora y oportunidades de negocio.* España. Ediciones Paraninfo.
- Giraldo, S. (2012). *El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales.* (Tesis Maestría). Universidad Nacional de Colombia.
- Grinberg, S. (2008). *Educación y poder en el siglo XXI. Gubernamentalidad y Pedagogía en las sociedades de gerenciamiento.* Buenos Aires: Miño y Dávila Editores.
- Grinberg, S. y acosta, F. (2010). *Pedagogía y Subjetividad.* En, Donini (comp.) Nuevas infancias y juventudes, Argentina: UNSAM Edita.
- Guerra, M. (2019). *El efecto de las redes de colaboración y el aprendizaje en el empoderamiento organizacional y la satisfacción laboral de las mujeres en las Mipymes turísticas del estado de Aguascalientes.* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación.* (6° ed.). México: Mc Graw Hill.
- Huamán, O. (2014). *Gestión del Conocimiento y Práctica Profesional Docente en docentes de la Red de aprendizaje N° 1 Comas.* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Federico Villarreal.

- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. y Matteson, M. T. (2016). *Comportamiento organizacional*. México. McGraw Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- Jáimez, M. J. (2012). *Organizaciones saludables: el papel del empoderamiento organizacional*. (Tesis doctoral). Universidad de Granada.
- Koontz, H. y Weichrich, H. (2008). *Administración: Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Liberona, D. y Ruiz, M. (2013). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 151–160.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad* (3ª ed.) Madrid: Díaz De Santos.
- Millán, A., De Prado, A., Rodríguez, L. y Romás, M. (1999). *El factor humano en las relaciones Laborales*. Madrid: Pirámide.
- Montero, M. (2003). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria*. Buenos Aires: Paidós.
- Morales, E. (2007). *Gestión del conocimiento en sistemas E-Learning, basado en objetos de aprendizaje, cualitativa y pedagógicamente definidos*. (Tesis doctoral). Universidad de Salamanca, España.
- Moreno-Luzón, M., Peris, F. y González, T. (2001). *La gestión de la calidad y diseño de organizaciones: Teoría y estudio de casos*. Madrid: Prentice Hall.
- Mruk, C. (2008). *Autoestima, investigación, Teoría y práctica*. España: Desclée de Brouwer.

- Nadler, D. y Tushman, M. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva*. México: Oxford.
- Nomen, E. (2005). *Valor razonable de los activos intangibles*. Barcelona: Ediciones Deusto
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (2000). *Proceso de creación del conocimiento*. Nueva York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- Núñez, S. A. (2003). *El factor humano en la gestión el conocimiento*. Ciudad de La Habana: CD-ROM INTEMPRES.
- Ojeda, D. (2016). *Influencia de la planificación estratégica y el empowerment en el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa “Juana Alarco de Dammert”, Miraflores, Lima, 2015*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Educación.
- Pavez, A. (2000). *Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de la información para la generación de ventajas competitivas*. (Tesis de grado). Universidad Técnico Federico Santa María, Valparaíso, España.
- Pedraglio, D. (2013). *Gestión del conocimiento en el sector construcción*. (Tesis de grado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, UPC.
- Pfeffer, J. (1994). *Ventaja competitiva a través de las personas*. Boston: Business School Press.
- Piaget, J. (1970). *Naturaleza y métodos de la epistemología*. México. Editorial Paidós.

Probst, G., Raub, S. y Ramhardt, K. (2001). *Administre el Conocimiento*. México: Pearson Educación.

Robbins, S. (2014). *Administración*. México. Editorial Pearson

Romano, Jorge O. 2002. *“Empoderamiento: enfrentemos primero la cuestión de poder para combatir juntos la pobreza”*. Documento de apoyo presentado en el “International Workshop Empowerment and Rights Based Approach in Fighting Poverty Together”. ActionAid. Brasil.

Russell, D. (1998). *Cómo crear empoderamiento*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Siegel, S. y Castellan, N. J. (1995). *Estadística no paramétrica, aplicada a las ciencias de la conducta*. México: Editorial Trillas.

Sierra Bravo, R. (2001). *Técnicas de Investigación Social. Teoría y ejercicios*. Madrid: Ediciones Paraninfo.

Silva, C. y Martínez, M. (2007). Empoderamiento, Participación y Autoconcepto de Persona Socialmente Comprometida en Adolescentes Chilenos. *Interamerican Journal of Psychology*, 41(2), 129-138.

Spreitzer, G. M. (2006). Empowerment. En S. Rogelberg, *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. Thousand Oaks: Sag

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.

- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of organizational behavior*, 1, 54-72.
- Rappaport, J. (1990). Estudio sobre empoderamiento: Introducción al tema. *Prevention in Human Services*, 3, 1-7.
- Talledo-Jiménez, M. (2013). *Modelo de gestión del conocimiento para la planificación estratégica en los ministerios y gobiernos regionales en el Perú*. (Tesis de grado). Universidad de Piura.
- Thomas y Velthouse (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Torres, G. (2018). *El empoderamiento del personal administrativo y trabajadores como herramienta en el Desarrollo Organizacional de la Universidad Técnica de Ambato*. (Tesis de maestría). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Vigo, J. (2015). *Actitud Emprendedora y Oportunidades de Negocio. Capacidades de necesarias para lograr el éxito empresarial*. España: Editorial Ideas propias.
- Weber, M. (1944). *Economía y sociedad. Teoría de la organización social*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Wilson, T. (2000). *Manual del Empowerment: Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Barcelona: Gestión 2000.
- Zimmerman, M. (2000). *Empowerment theory*. En J. Rappaport & E. Seidman (Eds). *Handbook of community psychology* (pp. 43-63). New York, NY: Kluwer.

Zorrilla, S. (2007). *Introducción a la metodología de la investigación*. México: Aguilar y León, Cal Editores.

FUENTES DIGITALES

Áviles, P. (2010). *La importancia de la realimentación en los procesos de evaluación. Una revisión del estado del arte*. Recuperado de

<http://es.scribd.com/doc/28275647/Laimportancia-de-la-retroalimentacion>

Carrasquel, A. (abril-septiembre, 2013). Empoderamiento: estrategia para operativizar la gerencia del conocimiento en organizaciones educativas. *REDHECS*. Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4772980>

Díaz, J. (2005). *Una Explicación del Concepto*. Recuperado de <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/empowerment.htm>

Encina R. (2011). *La Gestión del Conocimiento en la Facultad de Ciencias Económicas, sede regional Itapúa* Recuperado de

http://www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/index.php?option=com_content&task=view&id=7&Itemid=12 Revista visión de futuro

Eslava, E. (2006). *Empowerment en la gestión Gerencial*. Recuperado de http://www.degerencia.com/articulo/empowerment_en_la_gestion_gerencial

García, L., Useche, M. y Schlesinger, M. (octubre, 2013 – marzo, 2014). Empowerment y compromiso organizacional del personal docente investigador en el ámbito universitario zuliano. *REDHECS*.

Recuperado de
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4773079>

Gradillas, M. (2001). *Propuesta para la formulación de una estrategia de Gestión del Conocimiento*. Recuperado de
<http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/mgradillas/es trat.htm>

Larrea, M. (2008). Pedagogía crítica para procesos de formación en ciudadanía y desarrollo local. *CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales*, Recuperado de
<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/campus/freire/11Larrea .pdf>

Lozano, M., Sevilla, A. y Valtueña, R. (2000). *Aproximación a la gestión del conocimiento. Una visión práctica*. Recuperado de
https://administracionelectronica.gob.es/pae_Home/dam/jcr:ea35bdcc-538b-4a30-b764-2b8b7fd7a630/Ponencia_110.pdf

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *Modelo SECI. Un modelo unificado de la creación dinámica de conocimiento*. Descripción del Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi. Recuperado de
http://www.12manage.com/methods_nonaka_seci_es.html

Ríos, M., Téllez, M. y Ferrer, J. (2013). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y administración*, (231), 103-125. Recuperado de
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000200006&lng=es&tlng=es

Valdés, E. (2005). *Empowerment*. Recuperado de
<http://www.mailxmail.com/curso/empresa/capitalhumano.htm>

ANEXOS

- Anexo 1. Matriz de consistencia
- Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Empoderamiento organizacional y su relación con la Gestión del conocimiento en docentes de las instituciones educativas de la Red de aprendizaje N. ° 1 del distrito de Ventanilla

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Diseño	Población	Instrumentos	Estadísticas
<p>Problema general ¿De qué manera el empoderamiento organizacional se vincula con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>¿De qué manera la subvariable competencia se vincula con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla?</p> <p>¿De qué manera la subvariable significado se vincula con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla?</p> <p>¿De qué manera la subvariable autonomía se vincula con la gestión del</p>	<p>Objetivo General: Determinar la manera en que el Empoderamiento organizacional se vincula con la Gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Establecer la manera en que la subvariable competencia se vincula con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla.</p> <p>Identificar la manera en que la subvariable significado se vincula con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla.</p> <p>Determinar la manera en que la subvariable autonomía se vincula con la gestión del</p>	<p>Hipótesis General ¿De qué manera las diversas subvariables del empoderamiento organizacional se vinculan con sus pares de la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla?</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>La subvariable competencia se relaciona de manera positiva y significativa con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla.</p> <p>La subvariable significado se relaciona de manera positiva y significativa con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla.</p> <p>La subvariable autonomía se relaciona de manera positiva y significativa con la gestión</p>	<p>Variable X Empoderamiento organizacional</p> <p>Variable Y Gestión del conocimiento</p> <p>Variables controladas -Edad -Sexo -Condición Socioeconómica</p>	<p>Tipo de investigación</p> <p>No experimental de tipo correlacional</p>	<p>La población estará conformada por la totalidad de los docentes de la Red de aprendizaje n. ° 1 del Distrito de Ventanilla</p> <p>Muestra La muestra es no probabilística de tipo censal</p>	<p>Inventario de Empoderamiento Organizacional de Spreitzer, G.M.</p> <p>Inventario de Gestión del Conocimiento de Oscar Huamán</p>	<p>-Media Aritmética -Desviación Estándar -El Coeficiente Alfa de Cronbach -Rho de Spearman</p>

<p>conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla?</p> <p>¿De qué manera la subvariable impacto se vincula con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla?</p> <p>¿De qué manera la subvariable seguridad se vincula con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla?</p> <p>¿De qué manera las diversas subvariables del empoderamiento organizacional se vinculan con sus pares de la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla?</p>	<p>conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla.</p> <p>Establecer la manera en que la subvariable impacto se vincula con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla.</p> <p>Identificar la manera en que la subvariable seguridad se vincula con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla.</p> <p>Determinar la manera en que las diversas subvariables del empoderamiento organizacional se vinculan con sus pares de la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla.</p>	<p>del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla.</p> <p>La subvariable impacto se relaciona de manera positiva y significativa con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla.</p> <p>La subvariable seguridad se relaciona de manera positiva y significativa con la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla.</p> <p>Las diversas subvariables del empoderamiento organizacional se relacionan de manera positiva y significativa con sus pares de la gestión del conocimiento en una muestra de profesores de la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla.</p>					
--	--	--	--	--	--	--	--

Cuestionario de Empoderamiento

Edad.....Sexo.....Tiempo de
servicios..... Nivel: Inicial ☐ Primaria ☐ Secundaria ☐
Colegio.....

A continuación, se presenta un conjunto una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de lo que piensas acerca del poder. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las oraciones que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes, de acuerdo a la siguiente Escala:

Totalmente en desacuerdo	1
En Desacuerdo	2
Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo	3
De Acuerdo	4
Totalmente de Acuerdo	5

Responde a todas las preguntas y recuerda que no hay respuestas correctas o incorrectas.

1. El trabajo que realizo en esta organización es muy importante para mí	1	2	3	4	5
2. Confío en mis capacidades personales para desempeñar bien mi trabajo	1	2	3	4	5
3. Tengo suficiente autonomía para decidir cómo realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
4. Impacto significativamente en lo que sucede en mi unidad de trabajo	1	2	3	4	5
5. Sé que mis compañeros de trabajo son totalmente honestos conmigo	1	2	3	4	5
6. Las actividades de mi trabajo son significativas para mí	1	2	3	4	5
7. Mi trabajo está dentro del alcance de mis competencias y capacidades	1	2	3	4	5
8. Puedo decidir cómo realizar mi propio trabajo	1	2	3	4	5
9. Tengo suficiente control sobre lo que ocurre en mi unidad (Área) de trabajo	1	2	3	4	5
10. Confío en que mis compañeros de trabajo compartan información importante conmigo	1	2	3	4	5
11. Cuido lo que hago en mi trabajo	1	2	3	4	5
12. Confío en mis capacidades para realizar mi trabajo con éxito	1	2	3	4	5
13. Tengo oportunidad considerable de independencia en la manera cómo hago mi trabajo	1	2	3	4	5
14. Tengo influencia significativa sobre lo que sucede en mi unidad de trabajo	1	2	3	4	5
15. Confío en que mis compañeros de trabajo cumplen las promesas que hacen	1	2	3	4	5
16. El trabajo que hago tiene significado e importancia especiales para mí	1	2	3	4	5
17. He dominado las habilidades necesarias para hacer mi trabajo	1	2	3	4	5
18. Tengo oportunidad de utilizar mi iniciativa personal al realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
19. Mi opinión cuenta en la toma de decisiones de mi unidad de trabajo	1	2	3	4	5
20. Creo que mis compañeros de trabajo se interesan en mi bienestar	1	2	3	4	5

Cuestionario Gestión del Conocimiento

Edad.....Sexo.....Tiempo de servicios..... Nivel: Inicial ☐ Primaria ☐ Secundaria ☐
Colegio.....

Este cuestionario contiene una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo percibes la gestión del conocimiento en la institución. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las oraciones que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes. Con respecto a cada ítem le solicitamos que valore y marque con una X, según la siguiente escala de valoración:

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en Desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de Acuerdo	5

- | | |
|--|-----------|
| 1. La institución hace corresponder la asignación de responsabilidades con sus necesidades y con la capacitación del personal | 1 2 3 4 5 |
| 2. La formación del personal se corresponde con las necesidades de la institución | 1 2 3 4 5 |
| 3. Los objetivos de las personas y equipos se formulan a partir de los objetivos de la institución | 1 2 3 4 5 |
| 4. En la institución hay un alto grado de participación en la toma de decisiones | 1 2 3 4 5 |
| 5. En la institución hay establecidos procedimientos para la implicación del personal en la mejora continua | 1 2 3 4 5 |
| 6. Se incentiva a los docentes a que sean innovadores | 1 2 3 4 5 |
| 7. Los directivos demuestran respeto y afecto por los trabajadores | 1 2 3 4 5 |
| 8. Los directivos reconocen los méritos de los trabajadores y los premian | 1 2 3 4 5 |
| 9. Se reciben y promueven críticas constructivas que contribuyen a mejorar el trabajo en la institución | 1 2 3 4 5 |
| 10. Los directivos se preocupan de comunicar las ideas en forma concreta y clara y se aseguran que los trabajadores lo entiendan | 1 2 3 4 5 |
| 11. En el colegio disponemos de tiempo para desarrollar nuestros propios conocimientos y habilidades laborales | 1 2 3 4 5 |
| 12. Los directivos de la institución interactúan entre sí favoreciendo la creación de conocimiento | 1 2 3 4 5 |
| 13. En esta organización siempre se optimiza el conocimiento de las personas | 1 2 3 4 5 |
| 14. En la organización todos nos actualizamos de forma permanente | 1 2 3 4 5 |
| 15. En esta organización siempre se da prioridad a la capacitación del personal | 1 2 3 4 5 |
| 16. Los directivos de la institución intercambian conocimientos entre sí | 1 2 3 4 5 |
| 17. Los directivos de la institución transfieren sus conocimientos a los trabajadores | 1 2 3 4 5 |
| 18. La empresa siempre se esfuerza porque aprendamos unos de otros | 1 2 3 4 5 |
| 19. En la empresa se comparte la información que obtienen los trabajadores y directivos | 1 2 3 4 5 |
| 20. Cuando en un área se obtienen buenos resultados, su experiencia se comparte con las otras aéreas | 1 2 3 4 5 |
| 21. La institución tiene canales de comunicación con los trabajadores para conocer sus necesidades y expectativas | 1 2 3 4 5 |
| 22. La institución provee canales de comunicación que permitan a los trabajadores | 1 2 3 4 5 |

expresar su opinión sobre la calidad de los servicios que se ofrecen	1	2	3	4	5
23. Se mantiene informados a los trabajadores acerca de las actividades que ofrece la institución	1	2	3	4	5
24. La opinión de los trabajadores es considerada en la toma de decisiones de la institución	1	2	3	4	5
25. La institución busca nuevas soluciones que atiendan a las necesidades de los trabajadores	1	2	3	4	5
26. La información es considerada como un recurso valioso para la institución	1	2	3	4	5
27. Los canales para dar a conocer la información son adecuados	1	2	3	4	5
28. Los principios fundamentales de la institución son del conocimiento de todos	1	2	3	4	5
29. Se informa los trabajadores de los resultados de las encuestas de opinión vertidas en torno a la calidad de los servicios	1	2	3	4	5
30. El personal es informado de manera oportuna y adecuada cuando surgen cambios en las políticas de la institución	1	2	3	4	5
31. La institución está dispuesta a abrirse rápidamente a nuevas ideas y propuestas	1	2	3	4	5
32. La institución siempre está dispuesta al cambio si es positivo para ella	1	2	3	4	5
33. Constantemente la institución se propone nuevas metas para seguir creciendo	1	2	3	4	5
34. La institución tiene una estructura que le permite acomodarse fácilmente a las diferentes situaciones que se presentan	1	2	3	4	5
35. En la institución se prefieren hacer cosas nuevas que mantener la misma rutina	1	2	3	4	5